

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Отделение социально-гуманитарных наук  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников на примере ПАО «Ростелеком»</b>

УДК 005.32:331.101.3:331.22

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-ЗИЗ1	Рожкова Надежда Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., доцент	

Томск – 2018

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<b>Профессиональные компетенции</b>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36, 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п.1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<b>Универсальные компетенции</b>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72 )
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп.1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Отделение социально-гуманитарных наук  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ОПП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы в форме:**

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-3ИЗ1	Рожковой Надежде Андреевне

Тема работы:

**Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников на примере ПАО «Ростелеком»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06. 2018 г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	<p><b>Объект исследования:</b> система мотивации и стимулирования персонала .</p> <p><b>Предмет исследования:</b> система мотивации и стимулирования труда работников в ПАО «Ростелеком».</p> <p><b>Цель работы:</b> изучение особенностей системы мотивации и стимулирования труда работников ПАО «Ростелеком», анализ применяемых методов мотивации и стимулирования и разработка рекомендаций.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Статьи из периодических изданий и журналов.</li><li>2. Учебники и учебные пособия.</li><li>3. Официальный сайт компании ПАО «Ростелеком».</li></ol>
---------------------------------	--

<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Система мотивации и стимулирования труда персонала в современной организации 2. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» труда 3. Система мотивации и стимулирования труда 4. Методы стимулирования и мотивации труда 5. Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком» 6. Общая характеристика предприятия 7. Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком» 8. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком»
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1. Теоретические основы системы мотивации и стимулирования персоналом на предприятии.	
2. Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком»	
3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персоналом ПАО «Ростелеком».	
<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	05.12.2017 г.

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		05.12.17

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-ЗИЗ1	Рожкова Надежда Андреевна		05.12.17

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки

Отделение социально-гуманитарных наук

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2018 г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		05.12.17

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., доцент		05.12.17

## **РЕФЕРАТ**

**Выпускная квалификационная работа на тему: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников на примере ПАО «Ростелеком»»**

100 с., 12 рис., 20 табл., 55 источников.

**Ключевые слова:** кадры, персонал, организация, управление персоналом, эффективность, система мотивации и стимулирования персоналом, структура системы мотивации и стимулирования персоналом.

**Объект ВКР** - система мотивации и стимулирования персонала.

**Цель ВКР** – изучение особенностей системы мотивации и стимулирования труда работников ПАО «Ростелеком», анализ применяемых методов мотивации и стимулирования и разработка рекомендаций.

**В процессе исследования проводились** социологические исследования.

**В результате исследования** был разработан ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персоналом.

**Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики:** исследуемое предприятие ПАО «Ростелеком» имеет большую численность персонала, а также подвержено высокой текучести кадров по причине неэффективной системы мотивации и стимулирования персоналом.

**Область применения:** мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персоналом могут быть использованы на предприятии любой отрасли.

**Социальная/экономическая эффективность/значимость работы:** использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, применение современных методов мотивации и стимулирования персоналом с целью повышения удовлетворенностью трудом и приверженностью персонала, а также организации эффективного

трудового процесса персонала, принятие управленческих решений по оптимизации системы мотивации и стимулирования персоналом.



## Определения

**Кадры** – это постоянный штатный состав квалифицированных работников с определенной профессиональной подготовкой, которые имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности.

**Персонал** – это совокупность постоянных работников, которые получили необходимую профессиональную подготовку и (или) имеют опыт практической деятельности.

**Организация** – это предприятие, комбинирующее ресурсы для производства и реализации товаров и услуг.

**Управление персоналом** – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

**Эффективность** – способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий.

**Система управления персоналом** – это комплекс мероприятий по подбору кадров, планирования потребности в них, адаптации и организации работы персонала, его оценки и стимулирования к получению лучших результатов, контроля и мониторинга состояния кадров, обучение и повышение квалификации персонала с последующим карьерным ростом

**Оптимизация** – процесс максимизации выгодных характеристик, соотношений (например, оптимизация производственных процессов и производства) и минимизации расходов.

**Мотивация персонала** – один из способов повышения производительности труда.

**Стимул** – это внешнее воздействие на человека, целью которого является направление его деятельности, поведения в организации.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	11
1. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	14
1.1 Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» труда.....	14
1.2 Система мотивации и стимулирования труда.....	25
1.2 Методы стимулирования и мотивации труда.....	46
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА Томского филиала ПАО «Ростелеком».....	61
2.1 Общая характеристика предприятия.....	61
2.2 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком».....	70
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком»....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	100

## **Введение**

Актуальность проблемы состоит в том, что путь к эффективному управлению трудом человека лежит через понимание его мотивов труда. Знание мотивов действий позволяет разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей в трудовом процессе.

Современные условия управления трудом призваны выявлять наиболее эффективные варианты затрат на оплату труда, организацию труда, улучшение его условий, развитие персонала, которые могли бы обеспечить высокий уровень мотивации и стимулирования труда персонала, способствовать качественному труду.

Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения<sup>1</sup>.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя выключить и включить. Имея определенное желание и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а, следовательно, придает ей в определенной степени уникальный характер.

Однако из этого не следует, что процессом деятельности невозможно эффективно управлять. Управление персоналом с опорой на знание того, что побуждает сотрудников к действиям, позволяет организовать их работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

---

<sup>1</sup> Мескон Н., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002. С. 398.

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов (от фр. «motif» – «побудительная причина, повод к тому или иному действию»), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужном для организации направлении, регулирующих его интенсивность, побуждающих проявлять добросовестность, старательность в деле, настойчивость и достижение целей<sup>2</sup>.

Теоретические основы мотивации и стимулирования труда и организационного поведения персонала исследовались в трудах А.Я.Кибанова, А.А.Федченко, А.А.Юсупова, А.Х.Маслоу, В.Р.Веснина, В.В.Глухова, Н.Е.Пановой, С.Л.Евдокимовой, Ф.И.Герцберга и др.

В работе использована литература по анализируемой проблеме, материалы специальных периодических изданий.

**Предмет исследования:** система мотивации и стимулирования труда работников в ПАО «Ростелеком».

**Цель:** изучение особенностей системы мотивации и стимулирования труда работников ПАО «Ростелеком», анализ применяемых методов мотивации и стимулирования и разработка рекомендаций.

**Задачи исследования:**

1. Выявить на основе анализа научно-практической литературы особенности формирования системы мотивации и стимулирования персонала в современной организации.

2. Рассмотреть систему мотивации и стимулирования персоналом в ПАО «Ростелеком».

3. Проанализировать результаты исследования в ПАО «Ростелеком».

4. Предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в ПАО «Ростелеком».

**Методы исследования:** наблюдение, анализ документов, SWOT-анализ, анкетирование.

---

<sup>2</sup> Максимцов М.М. Менеджмент / М.М. Максимцов, А.В.Игнатъева, М.А.Комаров. М. Юнити.2011. С.143.

**Практическая значимость** дипломной работы состоит в полученных данных об удовлетворенности работой персонала в ПАО «Ростелеком», проведенном анализе опыта работы в компании по стимулированию сотрудников и разработанных на этом основании рекомендациях по совершенствованию системы стимулирования персонала. Результаты исследования и рекомендации по совершенствованию модели стимулирования персонала были предоставлены руководителю Томского филиала ПАО «Ростелеком».

**Структура работы** включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

**В первой главе «Система мотивации и стимулирования персонала в современной организации»** рассматриваются основные понятия и теоретические подходы к пониманию природы мотивации и стимулирования, методы стимулирования труда, модель системы мотивации и стимулирования труда персонала.

**Во второй главе «Анализ системы мотивации и стимулирования персонала на примере организации ПАО «Ростелеком»»** рассматривается состояние применяемой системы мотивации и стимулирования персонала. В данной главе представлена характеристика предприятия, анализируется кадровый состав, представлены результаты проведенного исследования особенностей системы мотивации и стимулирования труда персонала, дается оценка эффективности применяемой системы мотивации и стимулирования. Делается заключение о рациональности построения применяемой в ПАО «Ростелеком» системы стимулирования, соответствия ее специфике деятельности учреждения и трудовой мотивации персонала, даны практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ПАО «Ростелеком».

# **1. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» труда**

В наиболее общей форме мотивация понимается как деятельность человека как совокупность движущих сил, они побуждают человека на выполнение определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его неосознанно или осознанно совершать определенные поступки. В то же время связь между отдельными силами и действиями человека опосредована довольно сложной системой взаимодействий, в результате чего разные люди могут совершенно по-разному реагировать на одни воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут воздействовать на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направление поведения, вызываемая этим воздействием.

Исходя из этого, под мотивацией целесообразно понимать совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают к деятельности человека, задают формы и границы работы и придают этой работе направленность, направленную на результат поставленных целей.

Воздействие мотивации на поведение человека зависит от многих факторов, в большинстве это все индивидуально и может изменяться под воздействием обратной связи со стороны работы человека.

Чтобы всесторонне рассмотреть понятие мотивации целесообразно, с нашей точки зрения, рассмотреть три аспекта данного явления:

- 1) связь деятельности человека с мотивационным влиянием;
- 2) каково соотношение внешних и внутренних сил;
- 3) как мотивация относится к достижению деятельности человека.

Для того, чтобы дать точное определение понятия мотивации, необходимо рассмотреть такие понятия, как потребность, мотив, мотивирование, стимулирование, стимул.

Потребность (нужда в чем-то) - это то, что существует и возникает внутри человека, для разных людей достаточно общее, но в то же время имеет индивидуальное, конкретное проявление у каждого человека. Это то, от чего человек стремится избавиться, так как пока потребность существует, она дает о себе знать и требует своего устранения. Люди по-разному могут пытаться удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как неосознанно, так и осознанно. Не все потребности осознанные и осознаются и устраняются. Если потребность не устранена, то это не нужно рассчитывать, что она устранена навсегда. Множество потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив – у человека вызывает определенные действия. Находится мотив внутри человека, имеет персональный характер, зависит от определенных внутренних и внешних факторов по отношению к человеку, а также от действий других, возникающих мотивов параллельно с ним. Мотив человека побуждает к действию, но и определяет, что необходимо сделать и как будет действие осуществлено. Мотив поддается осознанию. На свои мотивы человек может воздействовать, устраняя их или даже приглушая. Процесс мотивирования представляет воздействие на человека с целью побуждений к определенному действию путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Можно выделить основные типы мотивирования в зависимости от того, какие задачи оно решает:

1. определенные мотивы вызываются путем внешних воздействий на человека к определенному действию, на осуществление определенных действий побуждают человека, приводящие к желательному для субъекта

мотивирующего результат. Данный тип мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы будут побуждать человека к желательным действиям, и как вызвать эти мотивы. Тип мотивирования во многом похож на торговую сделку: «Я дам тебе, что хочешь ты, а ты мне даешь, что я хочу». Если две стороны не могут договориться, процесс мотивирования может не состояться.

2. Для формирования определенной мотивационной структуры человека, требуется много усилий, способностей и знаний для ее реализации. В этом случае основное внимание уделяется разработке и усилению мотивов для действий человека и наоборот, чтобы ослабить мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Тип этой мотивации имеет характер: эффективной и воспитательной работы и часто не связан с какими-либо конкретными результатами или действиями, которые могут быть получены от человека в результате его деятельности. В целом его результаты намного превосходят результаты первого типа мотивации. Организации, которые овладели ею и использовали ее в своей практике, могут более эффективно и успешно управлять своими сотрудниками.

Оба типа мотивирования не следует противопоставлять, поскольку в современной управленческой практике прогрессивно управляемые организации стремятся к их сочетанию.

Не следует противопоставлять оба типа мотивации, потому что в современной управленческой практике прогрессивно управляемые организации склонны их сочетать.

Роль рычагов влияния или носителей раздражения, вызывающих определенных мотивов действие, выполняет стимулы. В качестве стимулов могут действовать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставленные возможности и многое другое, которые могут быть предложены человеку в качестве компенсации за его действия или то, что он хотел бы получить в результате определенных действий. На многие стимулы человек реагирует не обязательно сознательно. На индивидуальные стимулы



его реакция может даже не подвергаться сознательному контролю. Если ответ на конкретные стимулы для разных людей не одинакова, то сами стимулы не имеют абсолютной ценности или значимости, если люди не отвечают на них.

Процесс использования различных стимулов для мотивации людей называется процессом стимулирования. Стимулирование отличается от мотивирования. Отличия состоит в том, что с помощью стимулирования может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми стимулирование применяется. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из наиболее распространенных форм это материальный стимул. Важно избегать преувеличения его возможностей, потому что у человека есть очень сложная, уникальная система потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Это связано с тем, что воспитание и образование как один из методов мотивации людей приводят к тому, что сами члены организации проявляют заинтересованное участие в организационных вопросах, выполняя необходимые действия, не дожидаясь или не получая соответствующие стимулирующие влияние.

Рассмотрим характеристики деятельности, на которые мотивация оказывает воздействие:

- 1) усилие;
- 2) стремление;
- 3) упорство;
- 4) исполнительность;
- 5) сосредоточение.

Одна и та же работа, которую человек может сделать, затрачивая множество усилий: он может работать в полную силу и может работать в пол силы; может взяться за трудную и напряженную работу и может стремиться облегчить работу и т. д. Все это показывает, какие усилия человек желает

потратить, и зависит от того, насколько он мотивирован, чтобы тратить больше сил на выполнение своей работы. Человек может по-другому стараться, выполняя свою роль в организации. Сотруднику может быть безразлично качество выполненной работы, и он может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной самоотдачей, не уклоняться от работы, стремиться к улучшению, улучшать свои способности работать и взаимодействовать с организационной средой,

Данная характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и доводить начатое дело до конца. Это важная характеристика деятельности, так как часто люди, которые быстро теряют интерес к деятельности, потому что, если бы у них были очень хорошие результаты в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости могли бы привести к их сокращению и они меньше стараются выполнять свою работу, на более низком уровне по сравнению с их способностями.

Отсутствие настойчивости воздействует отрицательно на доведении дела до конца. У всех сотрудников есть выдвигать свои идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями. Честность при выполнении работы, означающая серьезное выполнение работы, с учетом всех важных требований и регулирующих норм для множества работ является важнейшим условием их успешного осуществления. Сотрудник может обладать хорошими знаниями и квалификацией, быть созидательным и способным много работать, но при этом он может относиться к обязанностям безответственно. В дальнейшем это будет влиять на все отличные результаты его действий. Руководству организации необходимо хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивации, чтобы она развивала у персонала данную характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека в том, что он ищет, выполняя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему удовлетворение (моральное или

материальное) и может делать это, потому что он стремится помочь своей организации достичь своего предназначения.

Для руководства важно знать направление действий человека, но не менее важно уметь с помощью мотивации ориентировать эти действия на определенные цели.

Процесс мотивации сложный и неоднозначный. Существует довольно большое количество различных теорий мотивации, которые объясняют это явление. Современные теории мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга и др.) Различаются в современных исследованиях и процедурных теориях мотивации (К. Левин, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б. Ф. Скиннера, теория справедливости Портера-Лоулера и т. д.).

Содержательные теории мотивации объединяет предпосылка приоритета потребности как основной силы, которая ведет к действию. Содержание и объем выполненной работы также зависит от необходимости. Содержательные теории мотивации анализируют факторы, которые влияют на мотивацию. В этой мере основное внимание в этих теориях уделяется анализу потребностей и их влиянию на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, данные и их содержание, связанные с мотивацией человека в работе.

Известные теории мотивации данной группы являются:

- 1) иерархии потребностей теория разработанная А. Маслоу;
- 2) теория связи, существования и роста Альдерфера;
- 3) теория Мак-Клелланда приобретенных потребностей ;
- 4) теория Герцберга двух факторов.

А. Маслоу (1908–1970) был одним из первых, кто классифицировал потребности человека в зависимости от степени влияния на мотивацию исполнителей, разделяя их на вторичные и первичные. Первичные потребности связаны с физиологией человека, который для поддержания

существования должен обеспечивать безопасность. Что касается производственной деятельности под защитой, то ее можно понимать как гарантию занятости и охраны труда

Согласно Маслоу, уровень низших - первичные потребности удовлетворяются в первую очередь; и пока они не будут удовлетворены, верхние уровни иерархии не поддерживают мотивационное воздействия<sup>3</sup>. Из-за этого перехода на последующий более высокий уровень становится возможным только после удовлетворения потребности предыдущего уровня. Движение может быть направлено не только из первичных потребностей, но и наоборот, если какой-либо из первичных перестал удовлетворять.

В реальной жизни иногда нарушается установленный порядок перехода от одного уровня к другому. Человек из-за сложности и многогранности натуры, иногда жертвует первоочередными потребностями для достижения вторичных.

Теория Мак-Клелланда имеет много общего с теорией Маслоу и в некотором смысле является ее продолжением. Мак-Клелланд считал, что наиболее важным для человека является потребность высокого уровня: успех, сила и причастность<sup>4</sup>.

Потребность власти проявляется в желании влиять на других. Такие люди имеют активную жизненную позицию, отстаивают всегда свое мнение, энергичны, прекрасно себя чувствуют в команде, в любой ситуации хотят «командовать». Необходимость удовлетворяется «не провозглашая успех этого человека, который только подтверждает его статус, а процессом работы», привел к прекрасному завершению. Применяемый к иерархии, он лежит между потребностями самоутверждения и уважения. Успех напрямую связан с наградой, в ее отсутствие пропадает интерес к работе. Для людей, у которых мотивация связана с потребностью успеха, необходимо давать

---

<sup>3</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008. С.370-396.

<sup>4</sup> Мак-Клелланд, Д., Мотивация человека / Пер с англ. ООО «Питер Пресс»; научн. ред. проф. Е. П. Ильина. СПб.: Питер, 2007.

задания с небольшой степенью риска, делегировать полномочия; следует регулярно отмечать достигнутые успехи.

Люди с развитой потребностью вовлечения заинтересованы в установлении дружеских отношений, готовых помочь. Руководители должны организовывать работу таким образом, чтобы не ограничивать возможности для межличностных контактов этой категории сотрудников.

Теория Герцберга во многом похожа с теориями Мак-Клелланда и Маслоу, выделенные им факторы, способствующие удовлетворению работой, соответствуют потребностям высших уровней. В отличие от коллег, Герцберг подразделяет факторы мотивации по степени их влияния на две группы<sup>5</sup>. В данную группу он включил факторы, которые создают благоприятные условия для работы, но они не нацелены на достижение высоких результатов в трудовой деятельности. Факторы называются гигиенические. Такое название должно подчеркнуть данные факторов как необходимую роль для базы другой группы факторов порядка которые выше и способствуют достижению высоких результатов труда. Группа последних факторов названа мотивационными. Факторы гигиенические связаны с окружающей средой, в которой сотрудники трудятся, а мотивационные самую сущность работы затрагивают, ее содержания. Герцберг считал, что ослабление или отсутствие факторов гигиенических может привести неудовлетворенности рабочим процессом. Присутствие их повышает эффективность труда в полном объеме. Факторы, которые влияют на удовлетворенность трудом, не противоположны чувству неудовлетворенности; антиподом будет только отсутствие. Приведем пример, обратным чувством удовлетворенности трудом будет его отсутствие; точно так же при неудовлетворенности.

Выделим аспекты критики теории мотивационной гигиены. В первую очередь отмечают, что:

---

<sup>5</sup> Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ.-М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2007.

1. На одни и те же факторы по-разному реагируют люди: для работника один и тот же фактор может быть мотивационным, а для других он будет - гигиенический.

2. Высокие показатели удовлетворенности работой не адекватны высокой трудовой производительности, так же как и множество мотивационных факторов не в любой обстановке и не для всех людей позволяют привести к желаемому результату, для производства положительному.

3. Удовлетворение от работы и производительность труда не всегда достаточна сильна, может вообще отсутствовать.

Критика содержательных теорий показывает на восприятия мотивации как необходимость вероятностного процесса. В пользу данного суждения показывает практика управления, большинство решений носит характер допустимый, что определенной вероятностью определено течением жизни как непрерывных цепей взаимосвязанных событий.

Процессуальные теории показывают, как человек распределяет усилия для того, чтобы достигнуть поставленных целей, зависимости от конкретных условий, и определенных типов поведения.

Процессуальные теории мотивации является теория ожиданий, модель Портера –Лоулера и теория справедливости. Теория ожиданий основывается на тезисе о том, когда человек достигает определенной цели у него вырабатывается адекватный стиль поведения, так как он надеется на получение желаемых результатов. Ожидание – вероятность определенного события. Валентностью – называют ценность вознаграждений в результате достижения событий (ожидаемая ценность получения премии).

Можно выделить три взаимосвязанных явлений в теории ожиданий: денежное вознаграждение и валентность, затраты рабочего времени и результаты.

Ожидание затрат на рабочую силу - это соотношение между затраченными усилиями и ожидаемым результатом. Когда работник считает,

что ожидаемый результат не соответствует усилиям, затраченным на его достижение, то, соответственно, он мало инвестирует в выполнение работы; в любом случае этого можно ожидать. В соответствии с теорией ожиданий, по мере уменьшения взаимосвязи в паре «затраты на труд- результат» мотивация может ослабеть.

В теории справедливости рассматривается взаимозависимость вознаграждения и результата. Суть данной теории в том, что результат и вознаграждения сотрудника рассматривается в связи с вознаграждением, полученным другими сотрудниками. Если человек считает, что за одинаковую выполненную работу получит меньшее вознаграждения, то, наряду с уменьшением мотивации, в коллективе возникнет дополнительное психологическое напряжение. Снять данное напряжение обязан непосредственный руководитель. Ученые считают это одним из наиболее важных факторов справедливого денежного распределения вознаграждений среди сотрудников, особенно в коллективах, где большинство женщин, которые более чувствительны к проявлениям предвзятости.

Теория мотивации Л.Портера и Э.Лоулера включает составные элементы теории справедливости и ожиданий. Согласно модели Портера-Лоулера. результаты, полученные сотрудником, определяются усилиями, степенью признания его роли в общем успехе и личных качествах. Уровень затраченного усилия зависит от ценности и вероятности получения вознаграждения, устанавливается определенная взаимосвязь между результатами и вознаграждением.

Почти все ученые указывают на значение работ Портера и Лоулера для осознания мотивации как сложного явления, объединяющее в одно целое личность человека и его деятельность, внутренний мир и жизнь. Не осталось сомнений, что данная теория откроет новые возможности понимания глубинных процессов механизма поведения работников в процессе трудовой деятельности.

Система мотивации труда призвана гарантировать адекватную мотивацию сотрудника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач.

Система мотивации поощряет работу работника, что важно для организации. В этой связи он должен быть ориентирован на поддержание требуемой производительности, повышение производительности, поддержание норм организации, улучшение стандартов организации. Опыт показывает, что авторитарный стиль управления, как правило, достаточно эффективен для поддержания дисциплины<sup>6</sup>. Часто такая исполнительская организованность лишь “внешняя ширма” и при директивных «перегибах» может стать настолько формальной, что она ведет к деструктивности. Антипод директивности – попустительский стиль, еще более способствует сокращению исполнительской дисциплины, особенно у малосознательной части сотрудников.

Установить баланс между этими крайностями и является одной из важнейших задач руководителя. Грамотная система мотивации может представить ему эту неоценимую услугу через условия, поощряющие исполнительский порядок.

Присутствие в организации высоких профессионалов своего дела – необходимое, но недостаточное условие эффективной деятельности организации в целом.. Не менее важен механизм взаимодействия между сотрудниками разных отделов. В свою очередь, отладка механизма возможна только в том случае, если существует нормативная определенность деловых отношений и готовность сотрудников соблюдать эти стандарты. Значит, одно из направлений мотивационной направленности должно обслуживать конструктивные отношения между сотрудниками, подразделениями и т.п.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. С.784.

<sup>7</sup>Тренин Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие для ВУЗов. – М.; Издательство «Приор», 2002.



## 1.2 Система мотивации и стимулирования труда

Любая организация уникальна, ее состояние характеризуется конкретным сочетанием факторов внутренней и внешней среды. Любая компания ставит перед собой всевозможные цели. В соответствии с этим, нужен всевозможный комплекс, необходим различный набор стимулов для формирования трудовой мотивации персонала применительно к определенной организации. В то же время это должен быть не случайный набор стимулов – способов мотивации. Необходимо формирование на уровне организации системы мотивации и стимулирования персонала. Характер мотивационного управленческого воздействия уникален и отображает специфику внешней среды и социокультурные особенности определенной организации.

Система мотивации и стимулирования персонала организации (СМСПО) – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, формирующаяся в организации для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом факторов внешней среды организации и внутренней<sup>8</sup>.

Применение различных форм для работы с персоналом, затрагивающие важнейшие потребности людей в организации предоставляющих возможности для их удовлетворения- методы мотивации. Комплексный подход к управлению трудовой мотивацией персонала предполагает использование набора средств максимального воздействия на мотивацию персонала. Вся система управления персоналом является средством реализации корпоративной системы мотивации. Если СМСПО – это набор и значимость различных видов стимулов к труду, принятых в организации для реализации ее стратегических целей, то система управления

---

<sup>8</sup> Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. 2013. № 6. С. 376–379.

персоналом (человеческими ресурсами) – комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы СМСПО.

Мотивация как функция управления, прежде всего, это – воздействие на людей, поэтому система управления человеческими ресурсами призвана реализовать ее. Таким образом, именно система управления персоналом (СУП) представляет собой комплекс видов управленческой деятельности, реализующих принципы СМСПО.

В научной литературе по проблемам стимулирования труда чаще всего встречается классификация стимулов на материальные и нематериальные (А. Егоршин, А. Кибанов, Т. Никонова, Ю. Одегов, Т. Соломанидина и др.)<sup>9</sup>.

**Материальное стимулирование** – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный либо групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

В состав материального стимулирования включаются все виды денежных выплат и все формы материального неденежного вознаграждения. Материальное стимулирование труда – один из наиболее сильных стимулов, оказывающих значимое влияние на трудовую мотивацию персонала. В современной литературе для описания видов материального стимулирования труда часто используется понятие «вознаграждение».

#### **Цели разработки систем материального стимулирования.**

К целям материального стимулирования можно отнести:

- привлекать в организацию квалифицированный конкурентоспособный персонал;

---

<sup>9</sup>Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. 2013. № 6. С. 376–379.

- мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня групповых (индивидуальных, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);
- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, трудовая активность, творчество, дисциплина и ответственность);
- установление лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала.

В целом, формирование системы стимулирования - это формирование мотивированного и конкурентоспособного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

Экономическое вознаграждение требует от организации серьезных расходов, поэтому особенно важно соотношение затрат, которые несет организация, и выгод от повышения производительности труда работников. Наиболее часто само понятие «вознаграждение» относится именно к формам материального стимулирования труда работников.

Виды прямых и косвенных материальных стимулов: постоянная и переменная часть заработной платы, доплаты, надбавки, премии, бонусы, социальные льготы.

Доход работника (экономическая компенсация) может включать две основные части: трудовой доход (компенсация труда), который определяется тем фактом, что работник реализует свой трудовой ресурс в организации. Вторая часть дохода работника (которая может отсутствовать) представляет собой дивиденды, представляющие доход на акции организации, если работник является их владельцем. Это трудовой доход, который является основной частью дохода работника. Н. А. Горелов дает следующее определение: «Вознаграждения работникам – все формы и денежные выплат

и вознаграждений, предоставляемых организацией работникам в обмен на оказанные ими услуги»<sup>10</sup>.

По трудовому договору доход подразделяется на заработную плату и социальные выплаты и льготы (бенефиты). Заработная плата – основная часть трудового дохода. Заработная плата включает переменную и постоянную части. Основная часть заработной платы – это тарифный заработок (оплата по должностным окладам и тарифным ставкам). Когда спрос на рабочую силу на определенные позиции превышает предложение, для сотрудников с определенными компетенциями заработная плата может быть установлена на более высоком уровне, чем предусмотрено в штатном расписании. Существует индивидуализация условий найма рабочей силы, увеличение зарплаты можно рассматривать как рыночную составляющую постоянной части заработной платы. Переменная доля заработка включает компенсационные и стимулирующие доплаты и прибавки, сдельный приработок, премии, данные составляющие заработка определяются разными причинами и по-всякому воздействуют на заработок сотрудника.

Рассматривая структуру заработной платы, необходимо выделить основную и вспомогательную заработную оплату. Главная заработная оплата сотрудника начисляется за выполненную работу и отработанное время и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата – это выплаты за неотработанное время (выходных пособий и оплата отпусков и проч.).

Какова роль оплаты труда в системе стимулирования персонала? По мнению С. А. Шапиро<sup>11</sup>, стимулирование выполняет социальную, экономическую и нравственную функции. Экономическая функция реализуется в том, что стимулирование труда содействует увеличению эффективности производства, содействует увеличению производительности труда и качества продукции. Социальная функция выражается в

---

<sup>10</sup>Горелов Н. А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент). СПб., 2007. С. 231.

<sup>11</sup>Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005.

формировании социальной структуры общества посредством различного уровня доходов. Нравственная функция стимулирования заключается в формировании активной жизненной позиции, нравственного климата в обществе.

Заработная плата выполняет три основные функции: воспроизводственную, регулируемую, стимулирующую.

Воспроизводственная функция определяет абсолютный уровень оплаты труда, необходимый для обеспечения жизненных потребностей работника и его семьи. Объективной основой реализации этой функции является принцип предельного уровня оплаты труда. Минимальная заработная плата должна соответствовать стоимости набора товаров и услуг, включенных в потребительскую корзину, включая не только физиологические потребности, но и развитие творческого потенциала работника и обеспечение роста квалификации.

Регулирующая функция оплаты труда заключается в ее воздействии на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала, количество сотрудников и степень их занятости. Принцип сегментации предусматривает разграничение уровня оплаты по его отдельным сегментам, т.е. группам работников, различающимся приоритетностью сферы деятельности, категориями персонала, профессионально-квалификационными и социальными характеристиками. Регулирование уровня оплаты труда осуществляется на различных уровнях – в рамках генеральных и отраслевых тарифных соглашений, а также через коллективные договоры предприятий.

Стимулирующая функция предназначена для установления относительного уровня заработной платы в зависимости от количества, качества и результатов труда. Принцип дифференциации уровня оплаты труда предполагает дифференциацию по аспектам эффективности и производительности. Главным инструментом дифференциации является

тарифная система<sup>12</sup>, а также выплаты, основанные на оценке результативности труда работников.

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции заработной платы невозможна без реализации воспроизводственной функции.

Как важнейший элемент системы мотивации и стимулирования труда система оплаты труда призвана обеспечить реализацию основных задач:

- способствовать привлечению персонала в организацию;
- способствовать сохранению трудового потенциала;
- формировать производственное поведение, характеризующееся высокой результативностью, ответственностью, инновационностью;
- способствовать экономии всех видов ресурсов.

Мотивационный эффект системы трудовых вознаграждений значим благодаря разнообразию их видов (табл. 1).

Таблица 1. Мотивационное значение элементов системы экономических вознаграждений

<b>Элементы системы вознаграждений</b>	<b>Характер мотивационного воздействия</b>	<b>Условия эффективности мотивационного воздействия</b>
Базовая оплата труда в зависимости от уровня ответственности и рыночной цены рабочей силы	Способствует привлечению и удержанию конкурентоспособного персонала. Мотивирует: - стремление повысить профессионализм и статус работы, выполнить более ответственные задачи; - получение профессий, которые пользуются спросом на рынке труда; - владения с исключительными профессиональными компетенциями, повышающими конкурентоспособность. Способствует удовлетворению материальных потребностей и	Регулярная корректировка базовых ставок в зависимости от динамики показателей стоимости жизни. Аттестация персонала и регулярное изменение базовых ставок в зависимости от уровня квалификации работников. Разумная дифференциация уровней оплаты различных видов труда, отсутствие явных необоснованных диспропорций. Доступность и достоверность информации о рынке труда и уровнях заработной платы. Обоснованное установление норм трудовых затрат или

<sup>12</sup>Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. М., 1996

	потребностей в области безопасности	должностных обязанностей в рамках сферы ответственности и компетенции
Стимулирующие системы оплаты в зависимости от результатов выполнения рабочих заданий	Мотивирует желание увеличить показатели результатов, принятые в качестве критериев (количество и качество продуктов или услуг). Способствовать сохранению персонала (наличие возможности увеличить заработок за счет увеличения трудовых усилий)	Разумное определение критериев эффективности. Объективная оценка результатов Адекватное увеличение усилий, дополнительное вознаграждение
Системы участия в прибылях	Мотивация командной работы, интерес к работе организации в целом. Они формируют лояльность, чувство принадлежности к организации, чувство общности интересов. Способствовать преодолению отчуждения труда от собственности.	Первичное применение систем к тем группам сотрудников, для которых наиболее очевидной связью является эффективность организации в целом и трудовые затраты сотрудника (подразделения). Применение в относительно небольших растущих организациях, основанных на знаниях
Вознаграждение за выслугу лет	Это мотивирует лояльность организации и желание продолжать сотрудничество. Повышает уровень удовлетворения потребности в безопасности. Не оказывает прямого влияния на мотивацию увеличения трудовых доходов	Обоснование необходимости и целесообразности обеспечения квалифицированного персонала
Компенсации, связанные с дополнительными трудовыми усилиями (оплата сверхурочных, особо важных, срочных работ, работ с неудобным графиком)	Они формируют чувство справедливости, повышают доверие к управлению и лояльность организации. Не оказывают прямого влияния на мотивацию увеличения трудовых доходов	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством компенсационных выплат. Обоснование целесообразности работ, требующих дополнительных денежных компенсаций

Вознаграждение, непосредственно не связанное с процессом труда (отпуска, пенсии, предоставление отгулов и проч.)	Формирует чувство справедливости, повышает доверие и лояльности организации. Прямое влияние на мотивацию увеличения трудовых доходов обеспечивается только теми формами вознаграждения, которые не являются обязательными по закону, но предоставляются организацией добровольно	Обязательное предоставление всех гарантированных трудовым законодательством выплат. Обоснование целесообразности дополнительных (по отношению к гарантированным законом) выплат для всего персонала или отдельных работников (категорий работников)
Добровольные социальные услуги (оплата питания, жилья, предоставление мест в детских учреждениях и проч.)	Повышает уровень удовлетворенности физиологическими потребностями и необходимость безопасности. Увеличивает лояльность организации. Мотивирует увеличение производительности труда	Оценка необходимости и целесообразности оказания добровольных услуг социального характера на основе анализа рынка труда и условий найма в конкурирующих компаниях

Анализ мотивирующей роли материального стимулирования в рамках основных мотивационных методах позволяет сделать следующие выводы:

1. Вознаграждение рабочей силы, в первую очередь, является удовлетворением основных потребностей работника. Кроме того, компенсация труда может быть на более высоком уровне, но только если ее размер выше уровня физического выживания сотрудника и его семьи. С ростом денежной компенсации его «поле мотивационного влияния» расширяется.

2. В условиях отсутствия у работника значимых источников средств к существованию, помимо заработной платы, значимость денежного вознаграждения за труд достаточно высока. С развитием системы социального обеспечения возрастает важность всех форм вознаграждения.

3. Мотивационная стоимость внутреннего вознаграждения работника выше, чем любая внешняя компенсация. Несмотря на то, что деньги являются наиболее важной формой вознаграждения, их мотивационная роль ограничена и во многом зависит от места денег в социальной и личной системе ценностей (которая определяет валентность денег).



4. Мотивационная роль вознаграждения напрямую зависит от системы организации оценки трудового вклада работников и принципов организации системы стимулирования. Адекватная оценка и тесная взаимосвязь денежной компенсации с результатами работы работника (группы работников) являются наиболее важными условиями для повышения мотивационной ценности экономических вознаграждений.

5. На мотивационную ценность вознаграждения за труд (особенно на рынке) в значительной степени влияет соотношение уровней оплаты труда такого типа (и его количества и качества) как внутри организации, так и на внешнем рынке труда.

6. Мотивационная ценность денег индивидуальна и зависит не только от системы оценки и стимулирования труда в организации, но и от восприятия этой системы работником, его самооценки, личных качеств, особенностей сознательности ценности, отношение к работе. На практике даже самая совершенная система стимулирования не может полностью учитывать индивидуальные характеристики всех сотрудников.

7. Система трудовых вознаграждений должна развиваться и совершенствоваться. «Привыкание» работников к положительным денежным стимулам и необходимость расширения их спектра увеличивает затраты организации на персонал. Поэтому большое значение (как для работников, так и для организации) заключается в обеспечении реальной связи между ростом платежей и результатами деятельности.

Таким образом, на мотивационное значение материальных стимулов влияют различные факторы, в первую очередь уровень оплаты труда и то, как он связан со сложностью работы, квалификацией и результатами работы сотрудника.

Соответственно, заработная плата занимает важное место как в структуре доходов сотрудников, так и в системе стимулирования персонала организации.

Наряду с материальными денежными стимулами используются те, которые имеют особую материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде особых льгот и компенсаций – бенефитов, образующих социальный и компенсационный пакеты. Структура материального неденежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и примерный состав которых представлен в табл. 2<sup>13</sup>.

Таблица 2. Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополнительные условия работы	Предоставление средств для работы, необходимых на рабочем месте / должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата транспортных расходов; портативный персональный компьютер; оплата представительских расходов;
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	доставка сотрудников (на работу / с работы); негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; медицинское страхование обязательное; материальная помощь; полная или частичная компенсация стоимости обедов и организация обедов; компенсация (полная или частичная) стоимости занятий в зале спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	предоставлять служебный автомобиль для поездок на деловые переговоры, встречи, поездки по работе и т.д.; обеды в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких перекусов, напитков на рабочее место; дополнительное страхование по расширенной программе (стоматолог, госпитали, внеплановые операции); дополнительное медицинское страхование членов семьи; оплата и организация дорогого отдыха; полное возмещение затрат на оплату программ фитнес-клубе

<sup>13</sup>Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Проспект, 2012.

Личные	Привлечение/ удержание ценных специалистов	предоставлять потребительские кредиты / выступать поручителем перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов / поручительство перед банком на приобретение жилья; оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем / компенсация стоимости аренды жилья
--------	--	--

В отечественной литературе нет единого подхода к определению понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет». На основе анализа структуры предоставляемых организациями работникам льгот и выплат можно выделить социальный пакет как выплаты и льготы, предоставляемые работодателем работнику в соответствии с действующим законодательством, и компенсационный пакет – социальные выплаты и льготы добровольного характера<sup>14</sup>.

Социальный пакет – это льготы и выплаты, которые гарантированы законодательно и которые работодатель обязан предоставить своим работникам. В данном случае главная функция социального пакета – социальное обеспечение работников, «делегированное» работодателю государством. Трудовой кодекс РФ достаточно четко регламентирует, какие социальные блага работодатель обязан предоставлять своим сотрудникам. Например, организация должна осуществлять обязательное медицинское страхование сотрудника; предоставлять ежегодный оплачиваемый отпуск; производить оплату листов временной нетрудоспособности (больничных); осуществлять отчисления в Пенсионный фонд и др. Все эти социальные выплаты являются обязательными для руководителей всех организаций, независимо от форм собственности, поэтому их нельзя рассматривать как особую заботу работодателя о своем персонале. Неисполнение таких обязательств – это прямое нарушение прав работников из законодательства о труде. Выделение социального пакета в качестве самостоятельного

<sup>14</sup>Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала. Иркутск, 2015. С. 260–265.

определения актуально для реалий современной России, где, к сожалению, еще распространены нарушения работодателями трудовых прав работников и «серые» схемы социально-трудовых отношений. Социальный пакет – это минимальный, обязательный для всего персонала набор социальных благ, обязанность любого работодателя.

Компенсационный пакет представляет собой совокупность социальных льгот и выплат, предоставляемых работодателем на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам сверх тех, которые установлены законодательно. Компенсационные пакеты различных организаций отличаются – в зависимости от кадровой и социальной политики компаний, экономических возможностей, остроты конкурентной борьбы. Сейчас компенсационный пакет – важная составляющая HR-бренда, имиджа компании как работодателя. В странах с развитой рыночной экономикой система добровольно предоставляемых социальных льгот работникам развита широко и дополняет систему оплаты труда, служит дополнительным фактором привлечения и удержания персонала.

### ***Нематериальное стимулирование.***

Анализируя научно-методическую литературу, необходимо отметить, что однозначного определения категории «нематериальная мотивация» нет, но методы нематериального стимулирования составляют неотъемлемую часть эффективной системы мотивации персонала, поскольку любой мотив трудовой деятельности имеет моральную, идейную основу.

Мы будем придерживаться мнения А. Я. Кибанова<sup>15</sup>, который в качестве потенциальных нематериальных стимулов рассматривает все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально обусловленным потребностям личности. К

---

<sup>15</sup>Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. 2 Там же.

нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного вознаграждения.

Основными направлениями нематериальной мотивации персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование, стимулирование свободным временем.

Моральное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Методы морального стимулирования представлены в табл. 3.

Таблица 3. Методы морального стимулирования персонала

Группа методов	Методы
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания Собрания коллектива трудового Презентовать успешные проекты Организовать внутренний пиар Целенаправленная идеологическая работа Локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть) Фирменный стиль (бизнес аксессуары с логотипом компании, фирменная одежда)
Организация корпоративных мероприятий	Конкурсы проводить Мастер-классы Соревнования Праздники корпоративные Проводить тимбилдинг
Официальное признание заслуг	Презентация государственных, профессиональных и общественных наград Награждение заслуженных сотрудников дипломами, грамотами, корпоративными наградами, ценными подарками, разрешениями, наградами за статус Упоминание на собраниях, общественных мероприятиях Доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Демократический стиль руководства Научный подбор, обучение и периодическая оценка персонала Комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости Применять социально-психологические методы, способствующие развитию эффективного взаимодействия

Организационное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом<sup>16</sup>. Методы организационного стимулирования представлены в табл. 4.

Таблица 4. Методы организационного стимулирования персонала

Группа методов	Методы
Повышение качества трудовой жизни	Улучшать организацию труда Укрупнение объема работы на рабочих местах Расширение содержательности труда Интеллектуализация трудовых функций Развитие профессиональных навыков и знаний, обучение и повышение квалификации персонала Организация обратной связи Снижение регламентации труда
	Улучшение условий труда и оснащения рабочих мест Совмещение профессий (должностей) Смена (ротация) рабочих мест и операций Эргономика и дизайн рабочих помещений, мест для отдыха и перерывов
Управление карьерой	Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и карьерного роста сотрудников Обретение необходимого уровня профессиональной подготовки Поиск и поддержка талантов Поощрять творческий подход к работе, поддерживать инициативы и предложения сотрудников Оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников
Вовлечение персонала в процесс управления	Формирование самоуправляемых автономных трудовых коллективов, малых групп Поощрение добровольных объединений сотрудников в группы для решения конкретных проблем, возникающих в процессе работы подразделения, предприятия Предоставление возможностей для группового обсуждения готовящихся решений Делегирование полномочий Предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами) Долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности) Использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложений ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)

<sup>16</sup>URL: <http://hr-portal.ru/article/organizacionnoe-stimulirovanie-rabotnikov>.

Организация трудовых соревнований	Устраивать конкурсы Смотры профессионального мастерства Соревновательные мастер-классы ведущих специалистов Соревнования коллективов – рабочие группы, бригады, отделы, филиалы, бизнес-единицы, подразделения - для достижения отличных результатов, экономии времени или ресурсов и т. д.
-----------------------------------	--

Стимулирование свободным временем – это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости<sup>17</sup>. Целью стимулирования свободного времени является поощрение работников к высокой производительности труда и трудовым доходам для достижения успеха в трудоустройстве путем создания особых условий занятости, среди которых основное место занимает предоставление дополнительного досуга, установление гибкого рабочего времени, использование гибких форм занятости (табл.5)..

Таблица 5. Стимулирования свободным временем методы

Группа методов	Методы
Предоставлять дополнительное время для отдыха	Оплачивать однодневный отпуск Предоставлять дополнительные дни к отпуску Творческий отпуск Отпуск дополнительный без сохранения зарплаты
Установление гибких режимов рабочего времени	Саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года с обязательным соблюдением общей нормы рабочего времени. Применять методы разделения работы Вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	Сезонная занятость и временная Free Lance Работа на дому Работа агентом Самозанятость Работа администратора на домашнем телефоне

<sup>17</sup> URL: <http://hr-portal.ru/article/stimulirovanie-svobodnym-vremenem>.

Обзор современных тенденций в исследуемой области показал, что для того, чтобы быть эффективными, методы нематериального стимулирования должны базироваться на следующих принципах<sup>18</sup>:

- взаимосвязь с основными целями, ценностями, культурой организации;
- системность, взаимосвязь с методами материального вознаграждения;
- индивидуализированный подход, адресность применения, личная ориентация.

### **Факторы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации**

На формирование системы мотивации и стимулирования персонала организации оказывают влияние различные факторы. А.Я. Кибанов выделяет внешние по отношению к компании факторы, оказывающие воздействие на людей в организации<sup>19</sup>:

- иерархическая структура организации, отношения власти и подчинения, принуждение к труду и контроль за исполнением;
- культура на уровне общества, организации или группы людей, общие ценности, социальные нормы, отношения поведения (регулирование поведения без видимого принуждения);
- рынок как сеть справедливых отношений на основе купли-продажи, отношений собственности и баланса интересов продавца и покупателя.

Э.А. Уткин дополняет данную классификацию, отмечая влияние на сотрудников таких внутриорганизационных факторов как: организационная структура (воздействие через отношения власти и

---

<sup>18</sup> Завьялова Е. К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник СПбГУ. 2007. № 1. С. 165–166.

<sup>19</sup> Управление персоналом организации. М., 2007. С. 62.



подчинения); культура организации (воздействие через систему ценностей и норм); рынок (влияние через систему отношений купли – продажи); организация управления и качество управленческих решений (посредством восприятие, понимание и принятие решения сотрудниками); организация контроля деятельности<sup>20</sup>.

И.В. Катунина, рассматривая процесс институционализации системы управления человеческими ресурсами в организации, отмечает влияние социально одобренных способов поведения, взаимодействия и деятельности: «...система УЧР должна отражать глобальные тенденции (гуманизацию труда, глобализацию и стратегическую ориентацию современных организаций на развитие в турбулентной среде; развитие информационных технологий и сетизацию различных сфер жизнедеятельности человека), особенности внешней среды организации прямого влияния (рыночную модель конкуренции организации, особенности поведения потребителей, структуру взаимодействий с поставщиками и контрагентами), внутриорганизационные представления об эффективных и целесообразных способах поведения, взаимодействия и деятельности (экономическую модель предприятия и (или) представления об источниках конкурентных преимуществ организации, структуру власти в организации, преобладающий стиль руководства и т. д.)»<sup>21</sup>.

Обобщенная характеристика факторов, оказывающих влияние на формирование СМСПО, представлена на рис.1. Система мотивации и стимулирования персонала организации (СМСПО) в организации формируется для реализации ее стратегических целей, которые, в свою очередь, формулируются с учетом объективных (факторы внутренней и внешней среды организации) и субъективных факторов.

---

<sup>20</sup> Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. М., 2004. С. 132–139.

<sup>21</sup> Катунина И. В. Управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации: организационно-институциональный аспект: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Омск, 2010. С. 20–21.

Факторы внешней среды дифференцированы на институциональные и рыночно-конъюнктурные. Институциональные факторы характеризуют экономическую политику государства и ее трансформацию на региональном уровне, развитие законодательства, культуры и идеологии в обществе. Рыночно-конъюнктурные факторы характеризуют положение организации на рынках (как на целевом рынке, так и на рынке труда), жесткость конкуренции, рыночные возможности и угрозы.

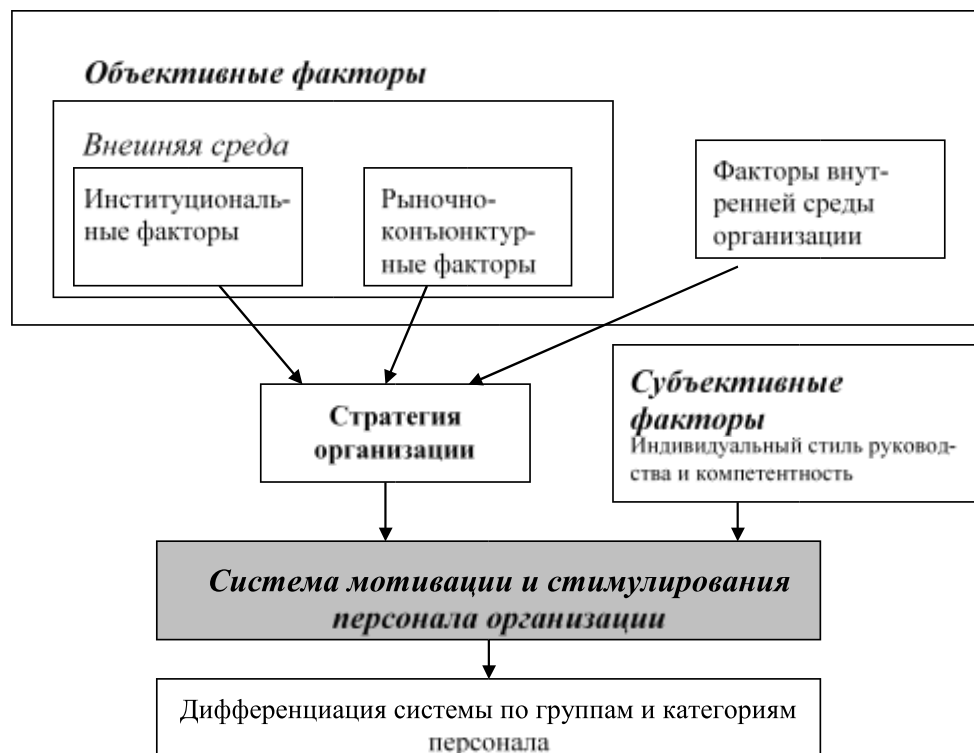


Рис.1. Факторы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации

Наиболее очевидное влияние на формирование СМСПО оказывает ситуации на рынке труда. В то же время мотивация персонала – долгосрочная стратегия, поэтому динамика рынка труда (например, рост безработицы) не должна оказывать определяющее влияние на изменение долгосрочных ориентиров компании в отношении персонала. Особенность объективных факторов внешней среды – на них сложно влиять, но при разработке стратегии компании их необходимо знать и учитывать. К объективным факторам относятся и внутриорганизационные факторы. Это особенности технологии производства, кадровый потенциал и его

количественные и качественные характеристики, особенности системы управления и ряд других. Ряд внутриорганизационных факторов могут сознательно изменяться, трансформироваться при реализации стратегии, однако это требует определенного времени и инвестиций.

Возможно влияние на СМСПО и субъективных факторов, которые отражают индивидуальный стиль управления топ-менеджером, их стратегическое отношение к персоналу - как элемент «затрат» или как конкретный и чрезвычайно важный «ресурс». К субъективным факторам можно отнести и степень развития в руководителях конкретной компетенции - мотивация персонала.

Сформированная СМСПО должна быть дифференцирована по уровням управленческой иерархии и категориям работников, по профессионально-квалификационным и социально-демографическим группам.

Исходным пунктом разработки СМСПО является определение стратегии развития организации, ее органической частью является кадровая стратегия. Соответственно, необходимо связать стратегию и тактику мотивации персонала со стратегией фирмы, т. е. система мотивации и стимулирования персонала организации формируется для реализации ее кадровой стратегии. В компании формируется особое мотивационное пространство, специфическое, уникальное для каждой компании и отвечающее требованиям определенного момента времени. Мотивация рассматривается как важнейшая функция менеджмента фирмы.

Необходимо отметить, что формирование СМСПО необходимо и возможно лишь в условиях стратегического управления, постановки не только краткосрочных, но и стратегических целей и задач. Именно стратегическая ориентация компании является условием сознательной и продуктивной деятельности по формированию корпоративной системы мотивации. При краткосрочной ориентации прибыль может быть получена за счет благоприятной экономической конъюнктуры. Если компания

ориентирована на достижение краткосрочных целей, она не рассматривает работу с персоналом как актуальную задачу. При постановке долгосрочных стратегических целей на конкурентном рынке возникает необходимость наиболее полного использования главного ресурса организации – человеческих ресурсов. Соответственно, ставится задача не только обеспечения высокого уровня квалификации и конкурентоспособности персонала, но и высокого уровня трудовой отдачи, реализации творческих способностей работников, что возможно только при соответствующей мотивации труда. Необходимо помнить, что главным конкурентным преимуществом любой организации является ее персонал – ведь именно люди являются источником инноваций, без которых победа в конкурентной борьбе невозможна. Именно необходимость выжить и преуспеть в конкурентной борьбе может подтолкнуть менеджмент к решению задачи мотивирования персонала и повышению его конкурентоспособности. Соответственно стратегические цели определяют основные принципы и ориентиры СМСПО (прежде всего набор отдельных типов стимулов и их значимость).

Общепризнана органическая связь системы управления персоналом со стратегией развития организации. Соответственно, необходима связь стратегии и тактики мотивации персонала со стратегией фирмы. Выделены и описаны особенности стратегии персонал-менеджмента, обусловленные стратегическими целями предприятия.

Главная цель системы мотивации и стимулирования персонала организации – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплекса стимулов, значимых для всех целевых групп персонала организации.

Задачи:

- привлечение персонала в организацию. Система мотивации и стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы обеспечивать организацию квалифицированными кадрами;

- стимулирование производительного труда. Система мотивации и стимулирования труда должна выполнять мотивационную (стимулирующую) функцию, заинтересовывать персонал в повышении производительности, достижении показателей, соответствующих целям организации. Главным условием реализации этой функции является справедливая оценка результативности труда;

- сохранение сотрудников организации. Именно система мотивации и стимулирования труда оказывает наиболее значимое влияние на снижение текучести кадров. Работник должен иметь не только конкурентоспособный уровень оплаты, но и возможности роста заработка путем повышения трудовой отдачи, возможности профессионального и должностного роста, удовлетворения других адресуемых труду потребностей;

- оптимальное соотношение затрат и результатов стимулирования. Система мотивации и стимулирования труда должна быть эффективной как с экономической, так и с социальной точек зрения.

Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала организации:

- комплексный и непротиворечивый характер мотивационных воздействий. Система управления персоналом является основой формирования и усиления мотивации работников;

- применение стимулов, относящихся к типам побуждения и вознаграждения при минимизации принуждения к труду. Оптимизация неблагоприятных гигиенических факторов, преодоление отчуждения труда;

- дифференциация методов мотивационных воздействий на различные категории и группы персонала (социально-демографические, профессионально-квалификационные, должностные);

- непрерывное развитие и совершенствование методов стимулирования;

учет структуры мотивов работников, степени удовлетворения их потребностей и интересов. Стремление к гармонизации интересов работников и интересов организации

### **1.3 Методы стимулирования и мотивации труда**

Основными методами управления мотивацией являются управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активное влияние на конкретных сотрудников и коллектив в целом<sup>22</sup>.

С помощью этих методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на разрешении механизма экономического управления, подробно рассмотренном в предыдущей главе. Экономические методы - это элементы экономического механизма, благодаря которым обеспечивается развитие организации. Это –целая система мотивов и стимулов, которые мотивируют на плодотворную работу для общего блага.

Среди них выделяют:

---

<sup>22</sup> Менеджмент / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2012, с. 111

- методы, используемые федеральным и региональным правительством (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);
- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материальных стимулов для сотрудников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале)<sup>23</sup>.

На рис.2. представлена классификация методов мотивации.



Рисунок 2. Квалификация методов мотивации.

<sup>23</sup> Менеджмент / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2012, с. 112

Рассмотрим отдельно каждый вид методов управления мотивацией.

**Организационные и административные методы.** Они характеризуются прямым централизованным воздействием объекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации, культура трудовой деятельности. Система административных методов включает:

**Организационно-стабилизирующие методы** (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и т. д.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного осуществления. При определении их состава и содержания используются научные подходы к управлению, правовые акты должны быть интегрированы в систему;

Методы организационного воздействия (регулирование, инструкции, организационные схемы, стандартизация труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организаций. Методы распорядительные (распоряжения, приказы) используются в процессе оперативного управления.

**Дисциплинарные методы** (создание и реализация форм ответственности). В рамках дисциплинарных методов вы можете понимать, в частности, использование негативных стимулов (страх потери работы, голод, штрафов). Но разумная комбинация положительных и отрицательных стимулов необходима. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и команде, взглядов, обычаев, методов и стиля руководства организации.

**Административные методы** мотивации труда используются в тех организациях, где лидерство определяется теорией «Х» Д. Мак-Грегора, это авторитарное руководство, которое считает, что люди ленивы, не любят работать и по отношению к ним необходимо применять политику «кнута и



пряника», с другой стороны, такие методы, как организационное воздействие, необходимы. Организационные схемы, нормирование труда и другие способы получения более точной и эффективной организации труда на любом предприятии и нормирование труда.

Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для реализации и определяют принципы государственного влияния на рынке труда. На тех предприятиях, где нарушен Трудовой кодекс Российской Федерации, и налогового законодательства, мотивация к труду снижается, как было показано выше. Если по закону рабочий имеет право на оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней, но на самом деле управление позволяет ему уйти только на две недели (14 календарных дней), то его мотивация к работе будет уменьшаться, но такое положение дел существует в большинство негосударственных предприятий.

**К организационным методам** мотивации относят следующие:

- цели мотивации (интересные цели);
- мотивация для обогащения содержания работы (обеспечение интересной, разнообразной и социально значимой работы с широкими перспективами профессионального роста и роста рабочих мест, увеличение самостоятельности и ответственности сотрудника);
- мотивация к участию в делах компании (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование прав и обязанностей).

**Морально-психологические методы** стимулирования включают следующие основные элементы. Во-первых, создание условий, при которых люди чувствовали бы профессиональную гордость за участие в работе, возложенную на нее, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, предоставление возможностей для всех на рабочем месте проявлять свои способности, лучше справляться с задачей, ощутить значимость. Для этого задача должна содержать

определенную степень риска, но шанс для успеха. В-третьих, признание авторства результата. Например, отмеченные работники могут получить право подписывать документы, в разработке которых они приняли участие.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть личной оценки заключается в том, что особенно выдающиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат.

Общественная оценка включает в себя возможность объявить благодарность, наградить ценными подарками, почетными грамотами, значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоить почетные звания, звания лучших в профессии и т. д. В современном менеджменте больше внимания уделяется корпоративной культуре предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов для персонала. Корпоративная (организационная) культура - это набор идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая устанавливает руководящие принципы для людей в отношении их поведения и действий. На формирование влияет несколько факторов. Как правило, характер и взгляды директора предприятия определяют стиль отношений между сотрудниками.

В организационной культуре руководство предприятия интересуется механизм ее влияния на поведение и работу членов организации<sup>24</sup>. Исследования в области управления показывают, что фирмы с сильной организационной культурой достигают впечатляющих результатов в области использования человеческих ресурсов.

Нет единого рецепта для разработки механизма эффективной мотивации сотрудников для работы. Эффективность мотивации, а также другие проблемы в управленческой деятельности связаны с конкретной ситуацией. Кроме того, нужно иметь в виду, что перечисленные

---

<sup>24</sup> Менеджмент / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2012, с. 167

организационные и морально-психологические методы мотивируют по-разному в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Основываясь на обобщении практического опыта в области мотивации, определяется ряд требований к организации стимулирования труда<sup>25</sup>:

1) Комплексность – подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, важность которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, традиций и опыта организаций. 2) Дифференцированность – означает индивидуальный подход к стимулированию различных слоев и групп работников.

3) Гибкость и эффективность – проявляются в постоянном пересмотре стимулов, в зависимости от изменений, происходящих в команде и обществе.

4) Доступность – предполагает, что стимул должен быть доступен всем работникам.

5) Чувствительность, то есть наличие порога для эффективности стимула, который значительно отличается для разных коллективов.

6) Постепенность – означает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону увеличения, что необходимо учитывать.

7) Минимизировать разрыв между результатом труда и оплатой (например, введение системы авансов, еженедельная оплата,).

Для создания систем стимулирования, подходящих для практического использования менеджерами, могут быть предложены следующие элементы: материальные стимулы; карьерный и профессиональный рост; признание достижений; оптимизация корпоративной культуры. Уровень оплаты (включая бонус и социальный пакет) является самым важным фактором для сотрудников, что влияет на производительность и лояльность людей.

---

<sup>25</sup> Менеджмент / В. Р. Веснин. М.: Проспект, 2015, с. 487-495

1. Заработная плата. А) Основная часть - фиксированная зарплата (она выплачивается полностью, при условии отсутствия грубых нарушений трудовых обязанностей). В) Дополнительная часть, которая включает: ежемесячные премии; премии за профессиональные навыки; доплата (за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу); оплата по совместительству; дополнительные выплаты кормящим матерям; дополнительные платежи за управление отделом / командой; компенсация неиспользованного отпуска; дополнительные выплаты молодым специалистам; доплаты за пользование персональными транспортными средствами и т. д.

2. Бонусы - разовые платежи, размер которых (10-50% от базовой зарплаты): зависят от; размера оклада; общие результаты отдела; личный вклад каждого сотрудника. В дополнение к вышесказанному, следующие виды бонусов: годовые, за отсутствие прогулов, для индивидуальные заслуги. Целевые бонусы включают выплаты за отказ курения, отсутствие больницы, постоянные виды спорта и т. д.

3. Участие в прибылях - это вид продвижения, который зависит от топ-менеджеров и специалистов по продажам (поскольку их работа влияет на рентабельность предприятия в целом). В зависимости от финансового успеха предприятия создается целевой фонд (в котором вычитается процентная доля прибыли). Размер вознаграждения (установленный в процентах от базового уровня платы) зависит от уровня, который эти сотрудники занимают в иерархии компании.

4. Дополнительные платежи для торгового персонала - инструмент, призванный побудить сотрудников искать новые рынки для сбыта, способы максимизации прибыли. К ним относятся платежи, которые компенсируют личные расходы сотрудников, только косвенно связанные с работой. Например, в некоторых компаниях возмещают командировочные расходы не только для самого сотрудника, но и для его супруги или супруги. Интересен опыт японских предприятий пищевой промышленности. Вознаграждение

рабочей силы в Японии зависит от трех факторов: продолжительности службы работника, его возраста («жизненных пиков») и результатов деятельности организаций.

Учет этих факторов является актуальным для российского рынка труда. А. Дополнительные выплаты за стаж работы (10-35% от установленной заработной платы). Предполагается, что, работая в организации более двух лет, люди начинают работать намного эффективнее, принося значительную прибыль. Решение о повышении зарплаты работника принимается его непосредственным руководителем (важным условием является отсутствие дисциплинарных санкций).

Б. Привязка уровня оплаты труда к "жизненным пикам" работника (например, окончание университета, поступление на работу, свадьба, рождение ребенка, аренда или покупка жилья и др.). Каждое значительное событие в жизни человека, как правило, сопровождается увеличением затрат. Если в то же время он превышает доход, это может привести к достижению производительности труда, что, в свою очередь, негативно скажется на финансовых показателях организаций. HR-специалистам необходимо тщательно следить за всеми «пиками» в жизни каждого сотрудника. Решение о дополнительных поощрительных выплатах в связи с измененными жизненными ситуациями. В. Учет финансовых показателей при определении уровня оплаты труда сотрудников.

В некоторых отделах российских компаний используется система так называемых «плавающих зарплат» (привязанная к финансовому результату). В этом случае, как правило, они могут оказывать влияние: динамика себестоимости продукции, объем производства, номенклатура и т.д. Применяя с традиционными российскими видами стимулирования элементы японского подхода, можно добиться следующих результатов: максимальной загрузки производственных мощностей; активизация работы по поиску и привлечению новых клиентов; повысить личную ответственность каждого работника за результат его работы.

Если сотрудники разных возрастов и квалификации работают на разных этапах своей карьеры, система мотивации должна включать набор различных инструментов. Например: дизайнера больше интересует высокое качество разрабатываемого им продукта или технологий; топ-менеджер - престиж организации, ее позиция на рынке и ее участие в прибыли предприятия и т. д. Основными потребностями специалистов, находящихся на этапе становления карьеры (25–30 лет), являются самоутверждение, достижение независимости и обеспечение нормального уровня жизни заработной платы.

Со временем приоритетные потребности могут меняться, здоровья становится более значимым, высокий уровень оплаты труда и возможности для самовыражения, безопасности и стабильности. Очевидно, что использование единых корпоративных инструментов мотивации не обеспечит высокую эффективность управления. Следующим важным элементом системы мотивации является подсистема карьеры и профессионального роста.

Основными инструментами здесь являются целенаправленная работа по созданию резерва карьеры и планирования карьеры. Планирование карьеры может начаться с совместной дискуссии и согласования с ожиданиями менеджеров и служащих. Руководителю важно понять, кто из сотрудников видит себя через какое-то время (например, через 2-3 года), какие области ему перспективны. Необходимо дать сотруднику четкое представление о том, какие знания, навыки и компетенции необходимо иметь потенциальному претенденту на предложенную должность.

Чтобы определить, что не хватает сотруднику сейчас и где находится область улучшения, необходима оценка или аттестация персонала. Здесь работа над созданием «карьеры» возникают вопросы подготовки и развития персонала. На этом этапе целесообразно обсудить готовность сотрудника учиться и участвовать в различных проектах, связанных с ними областях, что важно с точки зрения его развития. Подобный подход демонстрирует

сотруднику заинтересованность компании, ее внимание к волнующим работника вопросам роста. Тем не менее, необходимо минимизировать риски, связанные с завышенными ожиданиями сотрудника и не подкрепляться никакими обещаниями руководства. Параллельно должна быть разработана система с кадровым резервом, включая механизм отбора высокопоставленных сотрудников. Оцените персонал и составьте индивидуальные планы развития с помощью их анализа.

Руководство организации должно представлять вектор развития компании по отношению к карьерным перспективам работников – какие вакансии будут появляться, когда, где и как будет расти организация и какие требования возникнут к сотрудникам в перспективном периоде, на основе избранных стратегий и целей развития компании.

Третий элемент системы мотивации должен быть признанием достижений. Необходимо разработать работу над этим блоком: разработка номинаций и критериев достижений сотрудников; выбор каналов связи для широкого информирования о достижениях сотрудников.

Нематериальные стимулы включают:

1. вознаграждения-признательности: вымпелы, звания "лучший по профессии", "руководитель года", "менеджер года". Обязательно вручение значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент работнику можно рассматривать как одну из форм поощрения.

2. вознаграждение, связанное с высокой оценкой статуса работника, приглашением сотрудника в качестве лектора, консультанта и т. д.

Последним звеном в цепочке действий по созданию системы мотивации является внимание к корпоративной культуре организации.

Таким образом, построение системы мотивации на практике фокусируется на четырех основных моментах, но не исчерпывается ими. Успех мотивации предопределен комплексным подходом к ней на основе

тщательного и всестороннего изучения состояния дел в организациях и мотивационной структуры поведения его персонала

**Экономические методы.** С помощью этой группы процессов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Экономические методы - это элементы экономического механизма, благодаря которому происходит прогрессивное развитие организации. Это целая система мотивов и стимулов, которые мотивируют всех рабочих на плодотворную работу для общего блага. Среди них: методы, используемые федеральными и региональными системами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом); методы, организации (экономические стандарты функционирования предприятия, система материальных стимулов для работников, участие в прибыли и капитале)

Экономические методы мотивации основаны на том, что люди в результате их применения получают выгоды (прямых или косвенных), которые повышают их благосостояние. Формы прямой экономической мотивации:

- основная оплата труда (денежная мера стоимости труда); - дополнительное вознаграждение (с учетом сложности и квалификации работы, объединения профессий, сверхстандартной работы, социальных гарантий предприятия);
- вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в определенные периоды);
- премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации сотрудника с основным критерием успешной работы предприятия - прибылью);
- различные виды платежей (например, оплата поездки к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплата нескольких зарплат, когда работник уходит на пенсию и т.д.).



Мотивационному механизму вознаграждения отводится большая роль, но постоянное повышение уровня вознаграждения не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. . Применение этого метода может быть полезно для достижения краткосрочного повышения производительности труда. В конце концов, существует определенное действие или зависимость от такого воздействия. Одностороннее воздействие на работников денежными методами не может привести к долгосрочному повышению производительности труда.

Косвенная экономическая мотивация:

- предоставлять служебный автомобиль в использование; - пользование социальными учреждениями организации;
- пользование домами отдыха, детских оздоровительных лагерей (для детей сотрудников) на льготных ваучерах;
- предоставление мест на льготных условиях в детских садах; покупка продуктов, производимых организацией, по ценам ниже отпускной и т. д.

**Социально-психологические методы.** Социальные методы связаны с социальными отношениями с моральным и психологическим воздействием. С их помощью гражданские и патриотические чувства становятся более активными, ценностные ориентации людей регулируются посредством мотивации, норм поведения, создания социально-психологического климата, моральных стимулов, социального планирования и социальной политики в организации.

Методы социально-психологического управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Состав этих методов включает в себя формирование коллективов, идентификацию типов личности и характер сотрудников, создание нормального психологического климата, творческую атмосферу. Здесь в

целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое мнение руководители должны обращать на отношение сотрудников к труду как к объекту (внутреннему или внешнему), то есть экстра- или интроверсия. Именно на таких принципах должен формироваться коллектив.

Личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это образ менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников с точки зрения их самовыражения и участия в работе в фирме с лучшим лидером. Кроме того, в личном примере часто используется авторитет менеджера, который необходим для выполнения других функций по управлению персоналом.

Ориентирующие условия, т.е. цели организации и ее миссия. Цели организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, потому что, выполняя свои личные потребности, он одновременно работает над достижением целей, стоящих перед организацией в целом. Удовлетворение культурных и духовных потребностей - возможности социального общения сотрудников. Многие менеджеры стараются проводить досуг для организации досуга для своих сотрудников и членов их семей или отмечать значимые события в жизни компании или особенно отличившихся сотрудников совместными поездками в ресторан, клуб и т.д. Такая деятельность считается более важной с точки зрения повышения мотивации труда, чем элементов материальных стимулов, применяемых к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень заработной платы в таких фирмах довольно высока. На государственных предприятиях такие функции обрабатываются профсоюзами, которые пытаются организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и отвечать культурным потребностям работников.

Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Практически любой человек придерживается любых этических норм поведения. Такие нормы

необходимы не только в повседневной жизни, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому, если руководство определяет социальные нормы поведения или развивается на основе соглашения между членами коллектива и управления или на основе традиций, разработанных на протяжении многих лет, это положение вещей способствует увеличению социального и морального климата в команде и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласия и т. д.). Руководство должно поддерживать эту ситуацию, для этого необходимо проводить мероприятия по типу социалистического соревнования в СССР, но без ненужных бюрократических моментов, присущих этому событию. Таким образом, на предприятиях Московского метрополитена все еще есть конкуренция в профессии, выявляя лучших сотрудников коллектива с последующими материальными стимулами.

Установление моральных санкций и наград, то есть разумное сочетание положительных и отрицательных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивирующего влияния на те предприятия, где это выработано давней традицией. На предприятиях коммерческих моральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу, которая запрещена Трудовым кодексом РФ) способна принести должный мотивационный эффект. Такая же ситуация обстоит и с моральными поощрениями. Меры морального поощрения такие, как благодарность, почетная грамота или фотография на Доске почета, оказывают свое мотивационное воздействие в фирмах, где принята многолетняя традиция таких поощрений. В западных странах и в США также применяются меры морального поощрения, например, отличившегося сотрудника фотографируют вместе с руководителем фирмы и такая фотография стоит на рабочем столе сотрудника для всеобщего обозрения.

Социальная профилактика и социальная защита сотрудников - это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы,

продовольственные талоны, бесплатные ваучеры, компенсация за проезд и другие виды неденежных стимулов. Однако такие методы социальной защиты оказывают мотивирующее воздействие на тех предприятия, где затраты на рабочую силу очень низки, и требуются дополнительные меры материального стимулирования для работников. Однако для того, чтобы удовлетворить потребности более высокого порядка в части сотрудников для участия и успеха (они не соблюдаются всеми), руководство может определять высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику их достижения духовно-нравственными методами (пропаганда и т. д.).

### **Выводы**

Мотивация – внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Поэтому главным в мотивации является ее неразрывная связь с потребностями человека. Потребность - это испытываемая человеком нехватка чего-либо, необходимая для поддержания нормальной жизнедеятельности. Наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с ситуацией в которой он находится, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

В этой связи имеет значение процесс стимулирования (мотивирования) деятельности, которое служит одним из средств осуществления мотивации. Мотивирование – это создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы. Основными видами мотивирования (стимулирования) являются материальная и нематериальная мотивация персонала. Функция стимулирования заключается в том, что оказывает влияние на трудовую активность персонала предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ТОМСКОГО ФИЛИАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

ПАО «Ростелеком» – одна из крупнейших в России и Европе телекоммуникационных компаний национального масштаба, присутствующая во всех сегментах рынка услуг связи и охватывающая миллионы домохозяйств в России. ПАО «Ростелеком» – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, безопасности, образования, здравоохранения, жилищно-коммунальных услуг.

Стабильное финансовое положение ПАО «Ростелеком» подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне “BBB”, агентства Standard&Poor’s на уровне “BB+”, а также агентства АКРА на уровне “AA(RU)”.

ПАО «Ростелеком» оказывает услуги на базе собственной высокотехнологичной магистральной сети, которая позволяет предоставлять голосовые услуги, а также услуги передачи данных и IP-приложений физическим лицам, корпоративным клиентам, российским и международным операторам.

На сегодняшний день Томский филиал ПАО «Ростелеком» является лидером по предоставлению услуг связи массовому сегменту в Томской области. Корпоративными клиентами филиала являются административные структуры, банки, строительные предприятия, страховые компании, промышленные предприятия, малый и средний бизнес в сфере услуг и другие организации.

Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» направлен на реализацию внедрения на практике цивилизованных, благотворительных стандартов деловых отношений, определенных Политикой корпоративного управления:

- повысить финансовую привлекательность организации, обеспечить уверенность и доверие клиентов;
- создают благоприятные условия для развития организации и повышения ее конкурентоспособности;
- повысить эффективность использования капитала;
- гармонизация отношений между участниками корпоративного управления-органами управления, персоналом, заинтересованными сторонами;
- создавать команды единомышленников, которые будут действовать исключительно в интересах организации.

Основными принципами управления ПАО «Ростелеком» являются:

- обеспечение защиты прав потребителей;
- обеспечение равновесия влияния и баланса интересов участников корпоративных отношений;
- раскрытие информации и прозрачность;
- надлежащий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью.

В управлении мотивацией персонала в ПАО «Ростелеком» большое значение имеет разработка и поддержание ценностей предприятия, выступающих регулирующим фактором организационного поведения сотрудников. Основными ценностями ПАО «Ростелеком» являются:

1. Компетентность. Внимание к деталям, а также постоянный поиск новых решений - это прерогатива ПАО «Ростелеком», которая позволяет удовлетворить потребности всех своих клиентов;
2. Честность. ПАО «Ростелеком» развивает свой бизнес в атмосфере честности и действует в соответствии со всеми действующими правилами;

3. Справедливость. В своей работе ПАО «Ростелеком» придерживается честности, верности и справедливости основополагающим общечеловеческим принципам;

4. Целостность. Времена меняются, а с ними и общество, образ жизни, способ работы. ПАО «Ростелеком» постоянно развивает свои услуги для удовлетворения меняющихся потребностей, оставаясь верным своим принципам и не теряя своей идентичности;

5. Доверие. Вера в людей и позитивное отношение к будущему позволяет ПАО «Ростелеком» с энтузиазмом принимать новые вызовы и достигать амбициозных целей;

6. Уважение. ПАО «Ростелеком», развивая свой бизнес, всегда с уважением относится к особенностям ведения бизнеса и культурному разнообразию;

7. Приверженность делу. Ежедневное совершенствование деятельности ПАО «Ростелеком», направленное на укрепление своей позиции на рынке рекреационных услуг, постоянный поиск правильных решений, может удовлетворить все потребности клиентов;

8. Ответственность (надежность). Компетентность, профессионализм, качество услуг и опыт делает ПАО «Ростелеком» надежной организацией и идеальным партнером на которого можно положиться.

Ценности предприятия представлены в табл. 6.

Таблица 6. Основные ценности ПАО «Ростелеком»

Я - лидер	Ответственность за себя и за то, что происходит вокруг, честность с собой, коллегами и клиентами. Совершенствование себя, организации и окружения, делая лучшее на что способен.
Мы - команда	Готовность помогать друг другу, работая на общий результат. Помогать расти и развиваться коллегам. Открытость, уважение коллег и доверие друг к другу.

Все - для клиента	<p>Вся деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.</p> <p>Желание удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением, превосходя ожидания клиентов.</p>
Примечание: Источник - Официальный сайт ПАО «Ростелеком»	

Организационная структура ПАО «Ростелеком» – функционально-матричная, представлена на рис. 3.

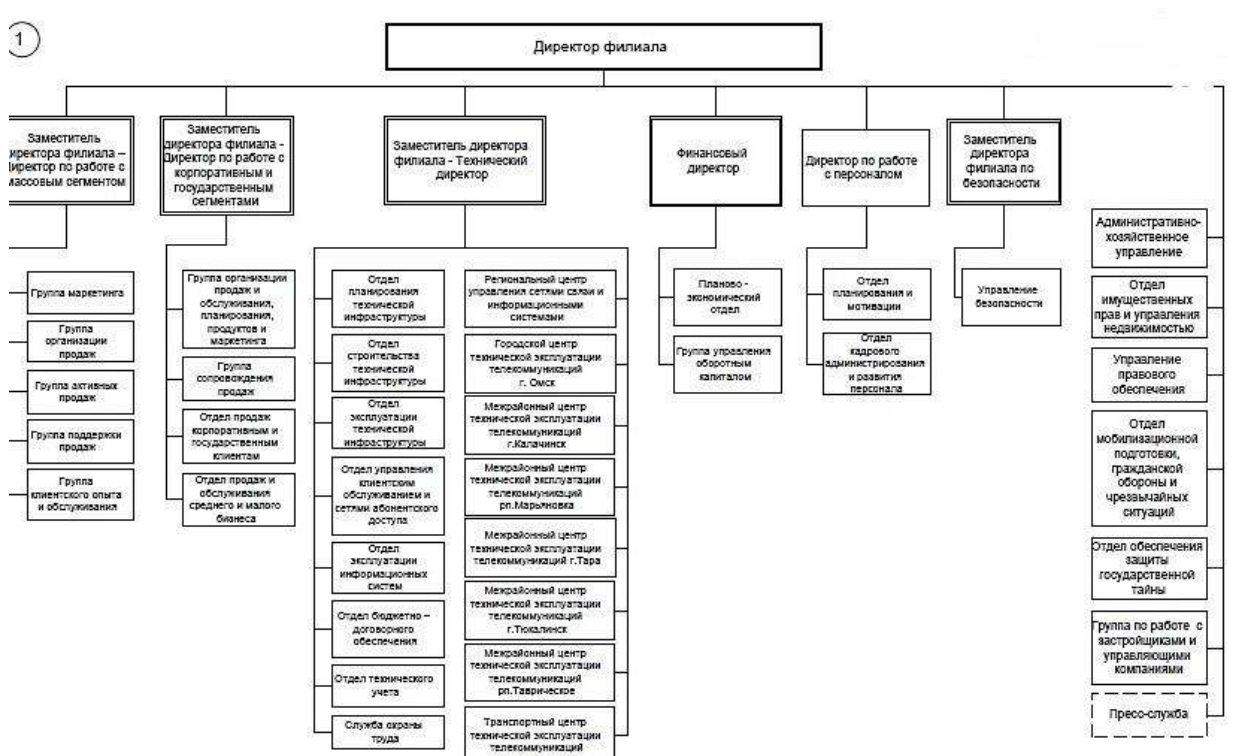


Рисунок 3 – Организационная структура Томского филиала ПАО «Ростелеком»

Управление компанией осуществляется (см. рис.4):

- общим собранием акционеров – высшим органом управления компании;
- советом директоров, который избирается общим собранием акционеров компании для осуществления стратегического руководства компанией.

С целью совершенствования стандартов корпоративного управления компании и рассмотрения наиболее сложных, требующих глубокого анализа



вопросов, при совете директоров организовано несколько комитетов: комитет по аудиту; комитет по кадрам и вознаграждениям; комитет по стратегии; комитет по корпоративному управлению; комитет по инвестициям;

- генеральным директором и правлением, которых назначает совет директоров «Ростелекома» в целях обеспечения повседневного оперативного управления компанией.



Рисунок 4 – Организационно-управленческая структура ПАО «Ростелеком»

В целях повышения эффективности правления по основным направлениям деятельности в Компании действуют бюджетно-инвестиционный комитет, комитет по компенсациям, комитет по управлению

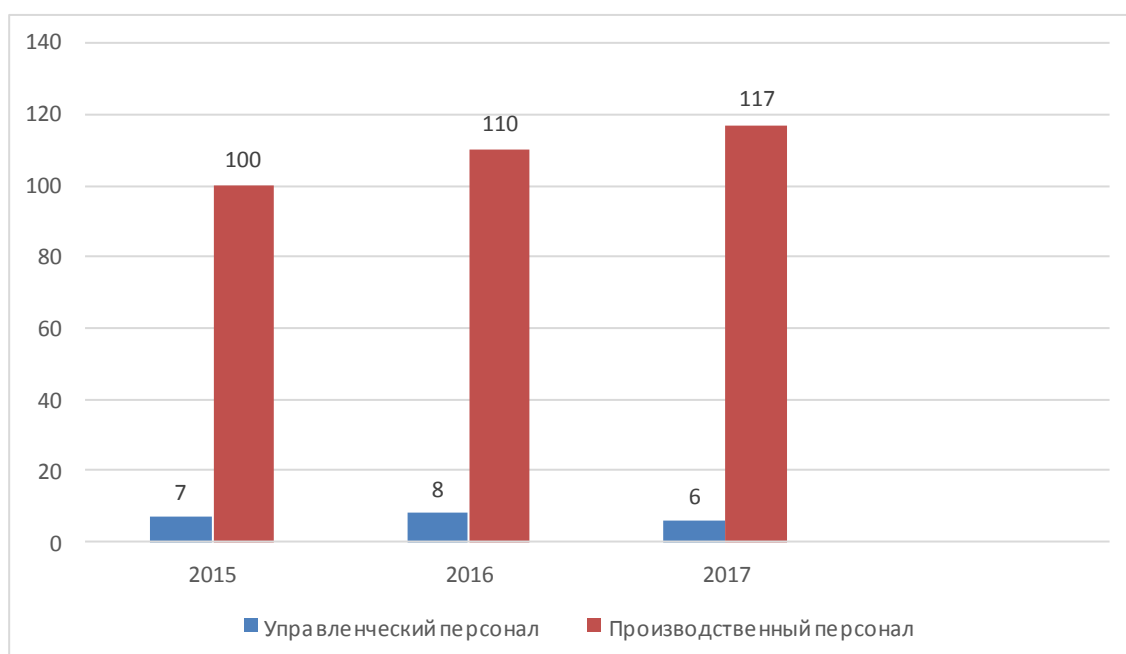
рисками и комитет по благотворительности.

### **Структура и численность трудовых ресурсов в компании ПАО «Ростелеком»**

На начало 2018 г. в компании ПАО «Ростелеком» работало 123 специалиста. В табл. 7. представлена численность персонала группы активных продаж Томского филиала ПАО «Ростелеком» в 2015-2017 гг.

Таблица 7. Численность персонала группы активных продаж Томского филиала ПАО «Ростелеком».

Категория персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Управленческий персонал	7	7	8	6,77	6	5
Производственный персонал	100	93	110	93,22	117	95
Всего	107	100	118	100	123	100
Примечание: Источник - Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						



Проанализируем динамику движения кадров в компании ПАО «Ростелеком» за период 2015–2017 гг. (табл. 8).

Таблица 8. Численность рабочих кадров ПАО «Ростелеком» в 2015-2017гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Численность персонала на начало года, чел.	107	118	123
Принято на работу, чел.	13	16	28
Выбыло, чел.	13	18	28
<b>в том числе</b>			
по собственному желанию	10	14	27
уволено за нарушение трудовой дисциплины	3	4	0
по согласованию сторон	0	0	1
Численность персонала на конец года, чел.	107	118	123
Среднесписочная численность персонала, чел.	107	118	123
Количество работников, проработавших весь год, чел	104	110	114
Примечание: Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»			

В 2015-2017гг. было уволено 59 чел., при этом среднесписочная численность персонала на предприятии за данный период увеличилась, что связано с привлечением новых сотрудников в связи с увеличением плана продаж предприятия.

В табл. 9. представлен состав персонала компании ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку.

Таблица 9. Структура и состав персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку

Возрастной признак	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
18-30 лет	70	65,9	75	63,55	78	63,41
31-40 лет	18	16,8	17	14,40	19	15,44
41-50 лет	11	10,28	15	12,71	15	12,19
51-60 лет	8	7,47	11	9,35	11	8,96
Всего	107	100	118	100	123	100
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

Наглядно состав персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2017 г. представлена на рис.5.

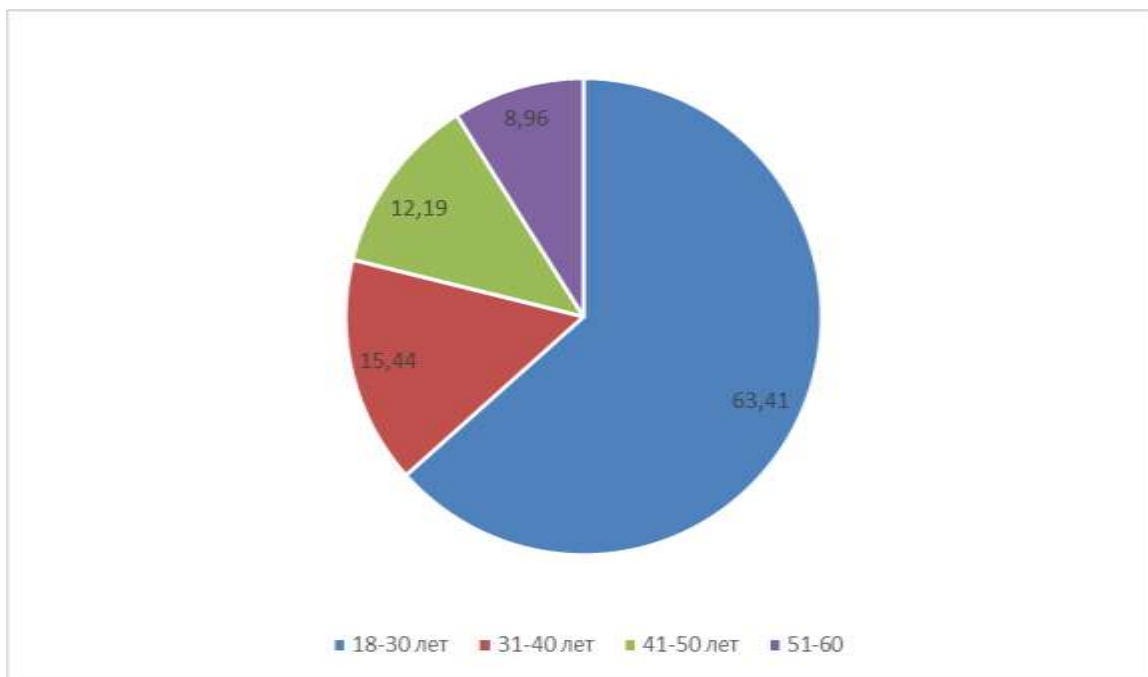


Рисунок 5. Состав персонала ПАО «Ростелеком» по возрастному признаку в 2017 г.

В группе активных продаж организации работают 63,41% сотрудников в возрасте 18-30 лет, 31-40 лет 15,44% сотрудников, 12,19% сотрудников в возрасте 41-50 лет и всего 8,96% в возрасте 51-60 лет. Большинство сотрудников организации находятся в возрасте 18-30 лет в связи с требованиями к деятельности группы активных продаж организации – хорошее здоровье и физическая подготовка персонала.

В табл. 10 представлена численность персонала по половому признаку.

Таблица 10. Численность персонала ПАО «Ростелеком» по половому признаку

Пол	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Женщины	38	35,5	48	40,67	37	30
Мужчины	69	64,50	70	59,33	87	70
Всего	107	100	118	100	123	100
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

В ПАО «Ростелеком» наблюдается превышение численности мужчин.

Проанализируем численность персонала организации по уровню образования в табл. 11.

Таблица 11 - Численность персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования.

Квалификационный признак	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %
Высшее	27	25,23	43	36,44	33	26,82
Среднее профессиональное	70	65,42	60	50,84	81	65,85
Среднее общее	5	4,68	3	2,54	1	0,81
Незаконченное высшее	5	4,68	12	10,18	8	6,52
Всего	107	100	118	100	123	100
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»						

В течение трех лет выросла численность сотрудников со средним профессиональным образованием, к 2017 г. снизилась численность сотрудников со средним общим и незаконченным высшим образованием.

Данные табл. 11 наглядно представлены на рис. 6.



Рисунок 6 – Численность персонала ПАО «Ростелеком» по уровню образования

Численность сотрудников со средним профессиональным образованием в общей численности персонала ежегодно растет и в 2017 г. составляла 65,85%. В 2017 г. в организации работали 65,85% сотрудников со средним профессиональным образованием, 0,81% сотрудников с общим средним образованием и 16,7% - с высшим 26,82% образованием; 6,52% сотрудников группы активных продаж ПАО «Ростелеком» имели незаконченное высшее образование.

Можно сделать вывод о том, что численность персонала группы активных продаж Томского филиала ПАО «Ростелеком» ежегодно возрастает, при этом основная доля приходится на персонал в возрасте от 18 до 30 лет. Рост количества численности персонала обусловлено ростом объемов деятельности и, соответственно, объема работы у сотрудников.

## **2.2. Анализ существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком»**

Проанализируем существующую систему мотивации и стимулирования труда работников группы активных продаж Томского филиала ПАО «Ростелеком».

ПАО «Ростелеком» предоставляет сотрудникам справедливое и конкурентоспособное вознаграждение, уделяет значительное внимание новым и существующим инструментам мотивации к достижению высоких результатов, а также создает привлекательные и безопасные условия для работы.

Рассмотрим, какие методы мотивации используются в компании ПАО «Ростелеком». Выделяют три группы методов:

- 1) Организационные-административные методы управления: регулирование и взаимоотношений сотрудников при помощи должностных инструкций, положений о структурных подразделениях,

использование властной мотивации (приказы, разрешение компромиссов) при управлении деятельности компании ;

2) Методы управления экономические: заработная плата, награждение ценными подарками;

3) Социально-психологические методы управления: тренинги и семинары, организации корпоративных праздников для сотрудников.

На данный момент в компании ПАО «Ростелеком» для агентов активных продаж существует материальные и нематериальные стимулы. Рассмотрим существующие методы материального стимулирования в компании ПАО «Ростелеком».

Одним из видов мотивации является конкурс на звание лучшего агента по продажам. Два раза в год проводится данный конкурс. Из каждой группы выбирается один сотрудник, который показал наилучшие результаты продаж в течение двух месяцев. Лучшие 4 сотрудника получают сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, бесплатно, в пределах сумм данного сертификата), данные сертификаты компания приобретает за свой счет. Следовательно, все сотрудники мотивированы трудиться, чтобы получить такой приятный сюрприз. Принять участие в конкурсе могут все желающие без исключения работники ПАО «Ростелеком». Тем самым предприятие привлекает своих работников трудиться на благо и развитие организации.

В практике используется метод стимулирования принуждение. Когда планы продаж не выполнены, дополнительной мотивацией является работа в праздничные дни и в выходные, все заявки принятые в такие рабочие дни оплачиваются в двойном размере сдельной расценки для работников со сдельной оплатой труда. У Сотрудников нет права выбора все без исключения должны выходить на работу, чтобы планы продаж компании не упали.

К материальной системе мотивации в компании относиться не только методы поощрение, но и методы наказания сотрудника (за нарушение

трудовой дисциплины) в виде штрафных санкций, в размере 500 руб. за одно нарушение. Сотрудника нарушившего трудовой распорядок оповещают о нарушении, штраф вычитается с заработной платы. Такой способ находит применение гораздо чаще, так как позволяет повысить дисциплинарную ответственность работников.

В компании ПАО «Ростелеком» проводятся тренинги и семинары цель таких мероприятий – повышение мастерства работников. Сотрудники повышают свои умения, знания и возможности, что отражается соответствующими изменениями в его работе.

Дополнительная мотивация для сотрудников бесплатное посещение традиционного праздника (Новый Год). Сотрудники которые показывают успехи в работе, самые лучшие и результативные сотрудники. Могут посещать данное мероприятие за счет компании. Это дополнительная мотивация работать лучше. Еще есть групповые планы продаж ,при выполнении которых, компания предоставляет денежные средства, проводятся спортивные турниры, совместный отдых (снимают коттеджи, базы отдыха). С помощью такой мотивации эффективность компании возрастает и насыщенная корпоративная жизнь.

В компании ПАО «Ростелеком» слабо развита система материального стимулирования труда работников, материальное стимулирование складывается в основном только из трудового вознаграждения сотрудников.

Положение по оплате труда и материальном стимулировании - работников ПАО «Ростелеком» разработано в соответствии с принципами, предусмотренными действующим законодательством Российской Федерации в рамках действующего договора . Система заработной платы основывается на следующих общих принципах: оплата труда осуществляется с учетом выполненного плана продаж.

В ПАО «Ростелеком» сдельная система оплаты труда. Введение сдельной системы оплаты труда направлено на стимулирование роста производительности труда и увеличение продаж. Сдельная система оплаты



труда применяется для оплаты труда группы активных продаж «агентов» ПАО «Ростелеком».

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств филиала, повышения эффективности производительности труда и качества выполняемых работ устанавливается система материального стимулирования, которая регламентируется в договоре.

Анализ материальной составляющей стимулирования труда персонала в ПАО «Ростелеком» показывает, что сдельная заработная плата не является достаточно эффективной как для работника, так и для ПАО «Ростелеком».

Нематериальная мотивация в ПАО «Ростелеком» включает создание мотивационного климата в коллективе, условия работы и нематериальное стимулирование. Эффективность нематериального стимулирования в коллективе зависит, прежде всего, от руководителя.

Рабочий климат в коллективе создается руководителями ПАО «Ростелеком» путем:

- Предоставления возможности профессионального и карьерного роста;
- Информирования сотрудников о целях, задачах ПАО «Ростелеком», оценке работы сотрудников (как положительной, так и отрицательной);
- Предоставление возможности работнику самостоятельно принимать решения в пределах своих полномочий;
- Обеспечение психологического благоприятного климата в коллективе;
- Обеспечение за достигнутые результаты открытого поощрения сотрудника;

- Предоставление возможности сотрудникам участия в процессе принятия решений;
- Возможность предоставления поддержки инициативных сотрудников;
- Наставничество;
- Делегирование полномочий и ответственности.

С целью формирования лояльности сотрудников и укрепления корпоративного духа в коллективе ПАО «Ростелеком» используются следующие средства нематериального стимулирования:

- Именные приглашения на мероприятия компании;
- Публичная признательность, памятный подарок сотруднику или подразделению от имени руководства;
- Гибкий график работы;
- Занесение записи о достижениях сотрудника в его личное дело;
- Торжественное вручение дипломов и грамот;
- Участие в турнирах, спартакиадах, конкурсах.

Кроме того, в ПАО «Ростелеком» признаки нематериальной мотивации можно увидеть в следующих действиях руководителя:

- Всегда выясняет мнение коллектива из важных производственных вопросов, принимает коллективные решения;
- Своевременно и регулярно информирует сотрудников по важным вопросам;
- Общается с подчиненными в форме пожеланий, просьб, советов, рекомендаций, поощрений за оперативную и качественную работу, вежливо и доброжелательно, могут применить приказы;
- Благоприятный психологический климат в коллективе стимулирует, отстаивает интересы подчиненных.

Такие действия руководителя характерны для стиля демократического руководства, контроль – детальный и строгий.

Анализ нематериальной составляющей стимулирования труда персонала позволил выявить некоторые недостатки. Прежде всего, руководство ПАО «Ростелеком» не учитывает, что у разных работников есть разные цели и желания, а значит, им необходимо предоставить возможности для работы и профессионального роста. Невозможно мотивировать всех работников ПАО «Ростелеком» общими программами, а для того чтобы повысить мотивацию, необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному.

Также в ПАО «Ростелеком» особое внимание необходимо уделить социально-психологическим факторам. Например, из-за длительной и монотонной работы сотрудники испытывают психологический и физический дискомфорт.

Таким образом, стимулирование труда является очень важной составляющей эффективной работы ПАО «Ростелеком», поэтому руководство, в первую очередь, мотивирует персонал стабильной работой в престижной компании, пытается обеспечить приятную рабочую атмосферу, карьерный рост и достойную заработную плату.

В ПАО «Ростелеком» есть недостатки в функционировании системы мотивации:

- низкий уровень оплаты труда; отсутствие продвижения по службе, отсутствие интересной и творческой работы;
- неравномерная загруженность в течение дня (месяца) и частая работа в режиме сверхурочного времени;
- отсутствие самореализации и самосовершенствования;
- растущий протекционизм при выдвижении на работу и повышении в должности, в результате чего к управлению привлекаются неквалифицированные кадры, это приводит к увольнению, текучести кадров

на низких должностях и низкой заинтересованности сотрудников в развитии ПАО «Ростелеком», что заметно может повлиять на репутацию организации среди клиентов.

Система мотивации и стимулирования к управлению персоналом предполагает постановку SMART-целей, которые являются конкретными и реализуемыми в обозримом будущем. Для ПАО «Ростелеком» SMART-целью является разработка эффективной системы мотивации и стимулирования персоналом. Данная цель является обозримой и достижимой.

Однако, реализация ее невозможна без проведения исследования возможности применения системы мотивации и стимулирования к управлению персоналом.

Для того чтобы получить наиболее объективную информацию, на основе метода SWOT-анализ был проведен опрос сотрудников, что позволило выявить, на какие основные аспекты управления персоналом в практике совершенствования системы мотивации и стимулирования необходимо обратить внимание.

Для того чтобы применить методологию SWOT-анализа, необходимо определить предмет, в данном случае им выступает совокупность мероприятий в рамках системы мотивации и стимулирования персоналом.

Применяя метод SWOT-анализа, удастся установить линии связи между силой и слабостью системы мотивации и стимулирования персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком» и внешними угрозами и возможностями.

Таблица 12. Анализ слабых и сильных сторон ПАО «Ростелеком»

Сильные стороны	Возможности	Угрозы
-----------------	-------------	--------

<p>1.Монополист на рынке телекоммуникационных услуг.</p> <p>2.Известность бренда, следовательно большой приток соискателей .</p> <p>3.Удобное местоположение в центре города .</p> <p>4.Высокий уровень компетентности руководителя.</p> <p>5.Демократический стиль управления.</p> <p>6.Финансовая устойчивость ,заработную плату не задерживают.</p> <p>7.Льготные корпоративные тарифы на услуги связи компании.</p> <p>8.Развитая система обучения и повышения квалификации персонала.</p> <p>9.Наличие возможностей профессионального продвижения сотрудников.</p> <p>10.Совершенствование корпоративной культуры.</p> <p>11.Развитая система управления персоналом.</p>	<p>1.Возможности применения более современных методов и технологий работы с персоналом по сравнению с конкурентами.</p> <p>2.Возможность повышения квалификации персонала за счет внешнего обучения.</p> <p>3.Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные места.</p> <p>4.Поддержка талантливой молодежи .</p> <p>5.Возможность обеспечить более высокое качество оказываемых услуг по сравнению с конкурентами.</p> <p>Имея сильные преимущества как работодателя, отбирать наиболее профессиональных соискателей для обеспечения более высокого качества оказания услуг по сравнению с конкурентами.</p>	<p>1.Проявления конкурентов с более совершенной системой УП.</p> <p>2.Уход высококвалифицированного персонала к конкурентам по собственному желанию .</p> <p>3.Нестабильная ситуация на рынке труда(отсутствие работников необходимой квалификации). Необходимо развивать систему обеспечения персонала в области подготовки кадров(«выращивать специалистов») что бы нестабильная ситуация на рынке труда по вопросу отсутствия работников нужной квалификации не сказалась на качестве выполнения услуг предприятием.</p>
	Как воспользоваться возможностями:	За счет чего можно снизить угрозы:
	<p>За счет высокой компетентности руководителей, квалификации специалистов, внедрить новые методы и технологии работы с персоналом.</p> <p>Имея достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы персонала, организовать возможность повышения квалификации за счет внешнего обучения.</p> <p>Делая упор в поиске кандидатов на преимущества организации в качестве работодателя на рынке труда, обучение и повышение квалификации , наличие возможности профессионального роста, наличие сильной корпоративной культуры, привлекать большее число кандидатов на вакантные должности.</p>	<p>За счет постоянного совершенствования системы УП , внедрения новых технологий.</p> <p>Не допускать появления конкурентов с более совершенной системой УП</p> <p>За счет дальнейшего развития системы мотивации персонала, обучения, повышения квалификации, и работы по удержанию текучести кадров на естественном уровне</p> <p>Не допустить перехода квалифицированного персонала в других организациях.</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<p>1.Наличие вакантных должностей.</p> <p>2.Недостаточный уровень оплаты труда по сравнению с конкурентами.</p> <p>3.Слабая система мотивации труда персонала.</p> <p>4.Оформление по договору гражданско-правового характера .</p> <p>5.Нет отметок в трудовой книжке .</p>	<p>Что может помешать воспользоваться возможностями.</p> <p>Из-за слабости системы программного обеспечения УП</p> <p>Достаточно проблематично будет решить задачи автоматизации процессов управления.</p> <p>За счет слабой системы мотивации персонала, проблематично сократить текучесть кадров, а так же удержать высококвалифицированных сотрудников от перехода к конкурентам</p>	<p>Самые большие опасности, для компании учитывая недостаточную мотивацию и слабую систему программного обеспечения управление персоналом растет вероятность появления конкурентов, с более совершенной системой мотивации и управление персоналом.</p> <p>Ввиду низкой оплаты труда работники могут переходить в другие организации.</p>

Как видно из таблицы, сильные стороны системы мотивации и стимулирования персоналом Томского филиала ПАО «Ростелеком» превышают слабые, а его возможностей больше, чем угроз.

Оценку проводили также с помощью анкетирования, вопросы которой представлены в Приложении А. Было опрошено 123 сотрудника. Среди опрошенных 70 % мужчин и 30% женщин, что соответствует гендерному составу предприятия.

На вопрос «Вам нравится работать в ПАО «Ростелеком»?» 84% респондентов ответили «да» и 16% – «нет» (рис.7).

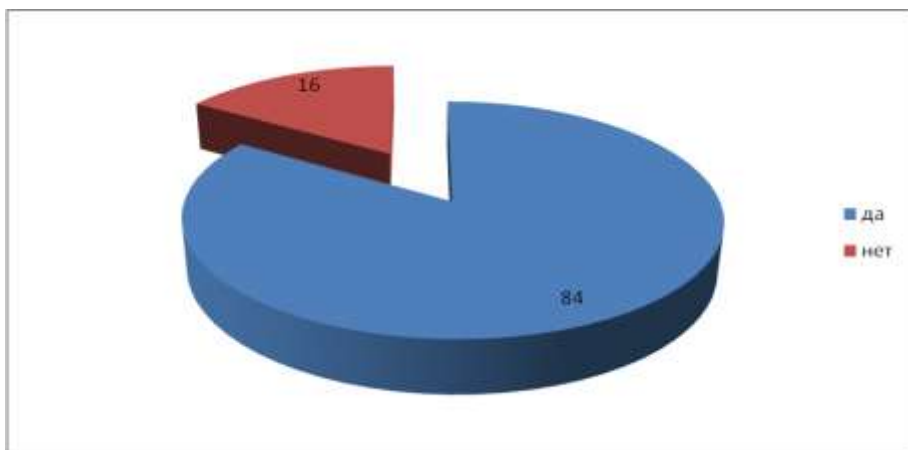


Рисунок 7 – Отношение к работе

На вопрос «Вы удовлетворены системой управления персоналом в ПАО «Ростелеком»?», 80% респондентов ответили «да» и 20% – «нет» (рис. 8).

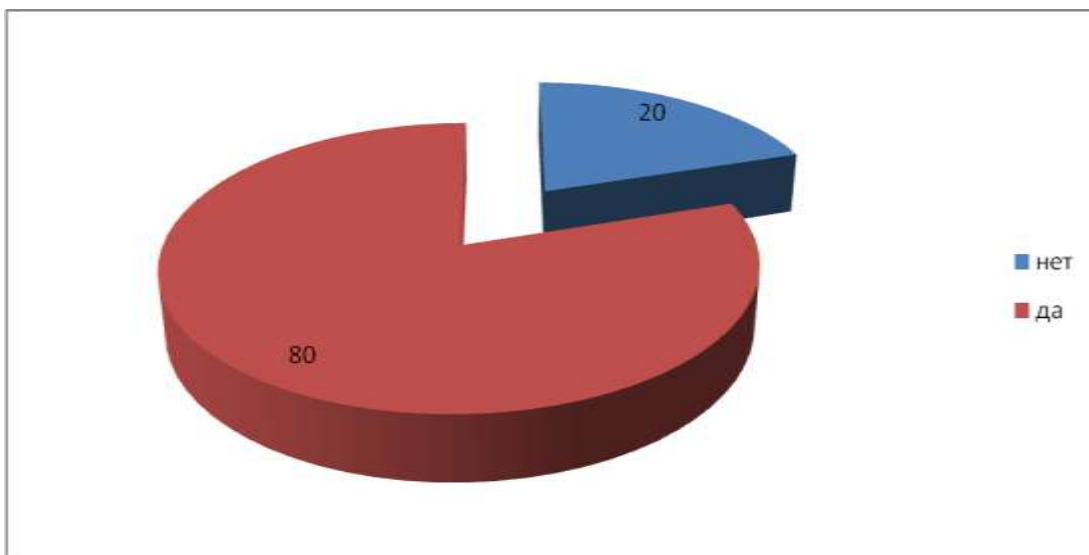


Рисунок 8 – Удовлетворенность системой управления персоналом

На вопрос «На Ваш взгляд отвечает ли Ваша заработная плата затраченным усилиям?», 53,2% респондентов ответили «не отвечает затраченным усилиям», 8,9% – «скорее не отвечает, чем отвечает», 21,1% «полностью отвечает», 15,5% «скорее отвечает, чем не отвечает», 1,3% «затрудняюсь ответить» (рис. 9).

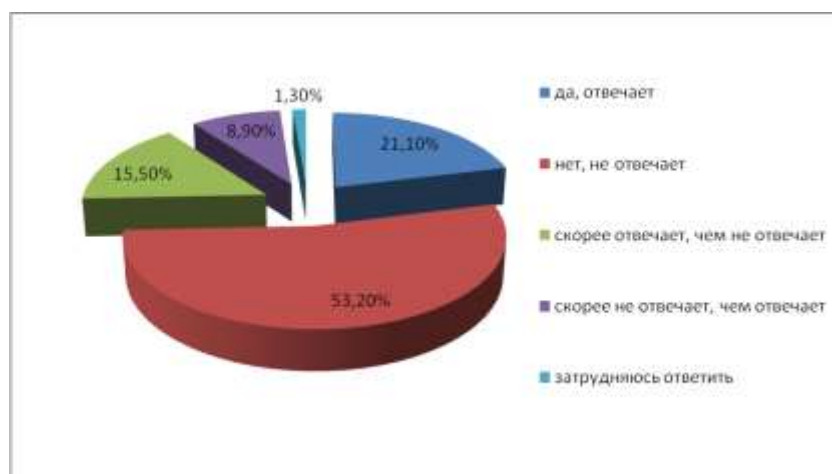


Рисунок 9- Соотношение зарплаты и затраченных усилий

На вопрос «Какого рода мотивацию Вы хотели бы иметь?», 60% респондентов ответили «премии», 25% «призы», 9% «сертификаты», 7% «бонусы» (рис. 10).

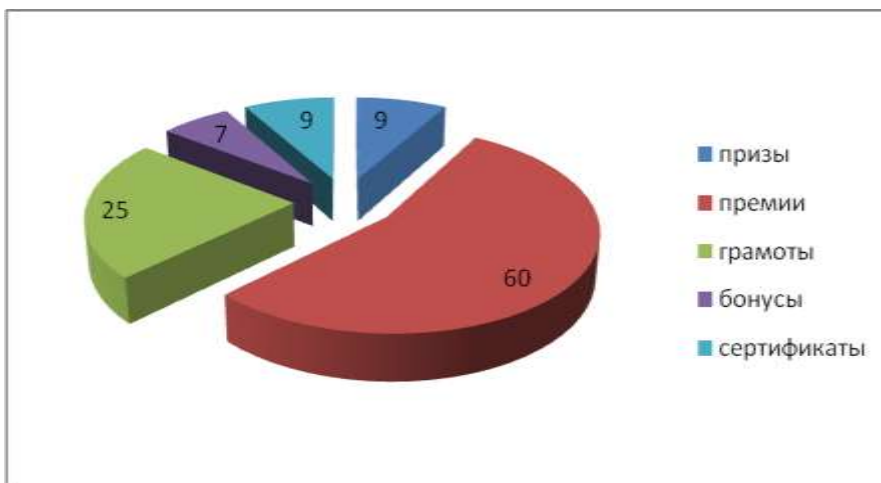


Рисунок 10 - Предпочтения видов мотиваций

На вопрос «Вы удовлетворены отношением руководства к Вам?»», 55% респондентов ответили «полностью устраивает», 30% «хотелось бы лучше», 15% «не устраивает» (рис. 11).

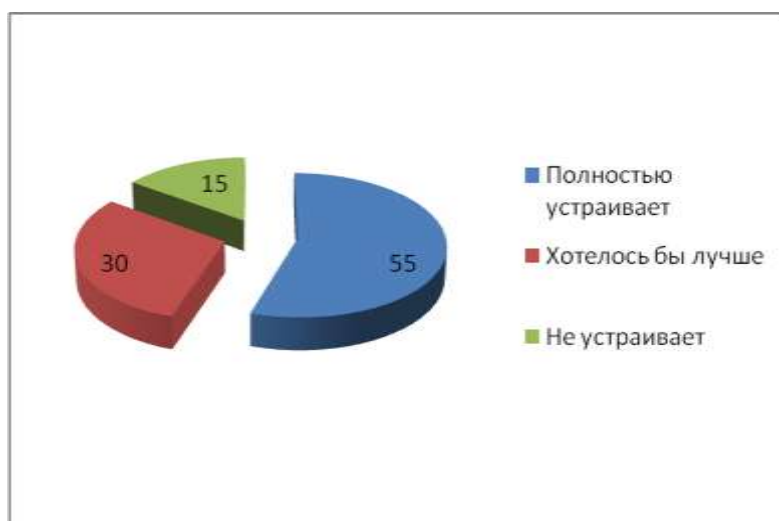


Рисунок 11 - Отношение руководства к сотрудникам.

На вопрос «Задумываетесь ли Вы о поиске другой работы?»», 44% респондентов ответили «нет», 18% «скорее нет, чем да», 15% «да», 23% «скорее да, чем нет» (рис. 12).



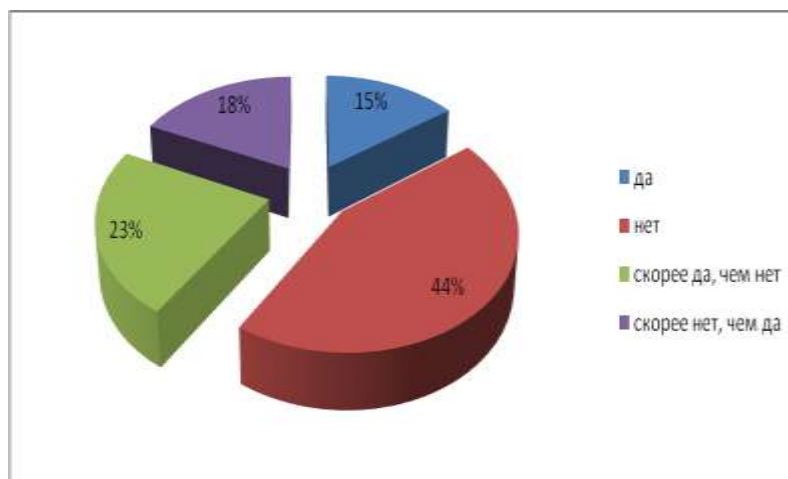


Рисунок 12 - Мнение респондентов относительно поиска другой работы

Проанализировав ответы респондентов, было выявлено, что сотрудники ПАО «Ростелеком» отдают предпочтение разным видам мотивации, не все сотрудники довольны отношением руководства к ним, в то время как отношение руководства к ним важно для сотрудников. Многие сотрудники, занимающиеся непосредственно активными продажами и работой с абонентами хотели бы получать премии, бонусы, грамоты и т.д. Это мотивировало бы их работать лучше на благо компании.

Большинство сотрудников производственного персонала работают в организации от 1 до 3 лет и уже думают о смене работодателя. Причинами того являются следующие обстоятельства: отсутствие материального стимулирования труда, так как премии получает только управленческий персонал, а большинство производственного персонала предпочли бы также получать премии в конце года, и в дальнейшем продолжать получать фиксированную заработную плату. Многие сотрудники считают затраченные усилия на выполнение работ не соразмерными с оплатой труда.

Кроме того, многие предпочли бы получать комплексную мотивацию труда, включающую материальные и нематериальные элементы. Итак, руководству ПАО «Ростелеком» в обязательном порядке необходимо обратить внимание на недовольство производственного персонала

отсутствием мотивации труда, а также на возможность массового увольнения по вышеупомянутым причинам.

Результаты анкетирования позволили выявить целесообразность применения системы мотивации и стимулирования труда персоналом в ПАО «Ростелеком». Так как ответы респондентов показали, что сотрудники хотели бы, чтобы управление персоналом имело систематический характер, а также, чтобы мероприятия по повышению эффективности деятельности, мотивации труда работников применялись систематически и в комплексе, а это означает, что необходимо применять системный подход к управлению персоналом. Это означает, что все запланированные мероприятия должны быть обоснованы результатами исследований, применяться с определенной периодичностью и в комплексе с другими мероприятиями.

Проанализировав отношение сотрудников ПАО «Ростелеком», к системе управления персоналом, исследовав их предпочтения в мотивации труда, были предложены рекомендации по разработке системы мотивации и стимулирования труда персонала с целью повышения эффективности деятельности организации и улучшения качества труда.

Таким образом, применение системы мотивации и стимулирования персоналом ПАО «Ростелеком» является целесообразным и необходимым, так как позволяет формировать систему управления персоналом, которая учитывает текущие проблемы, а также позволяет планировать мероприятия на перспективу с целью прогнозирования и предупреждения потенциальных негативных аспектов, оказывающих влияние на эффективность управления персоналом и работу организации в целом.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала Томского филиала ПАО «Ростелеком»**

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться ПАО «Ростелеком» при создании эффективной системы стимулирования персонала, а именно:

- Объективность: вознаграждение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов его работы;
- Адекватность: вознаграждение должно быть адекватным трудовому вкладу каждого сотрудника в результат деятельности всего коллектива, его уровню квалификации и опыту;
- Своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то по крайней мере в виде учета для дальнейшего вознаграждения);
- Значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику компании и быть справедливыми, в частности с точки зрения самих работников.

В сфере управления персоналом на сегодняшний день в ПАО «Ростелеком» в связи с постоянным развитием компании должны меняться и принципы работы с персоналом. Должен произойти переход от «работы с кадрами» к «управлению персоналом». В направлении управления персоналом формирование основы мотивационной деятельности предприятие должно:

- создать рабочую обстановку, основанную на открытости и уважении и способствовать раскрытию способностей каждого работника;

- совершенствовать систему стимулирования труда персонала, которая позволяет каждому работнику рассчитывать на надлежащую оплату труда и карьерный рост;

- повышать социальную защищенность работников и возможность обучения.

Реализация этих задач позволит повысить мотивированность персонала ПАО «Ростелеком» к высокопроизводительному труду и позволит повысить общий эффект, выражающийся в приросте прибыли предприятия.

Основной задачей проекта по совершенствованию управления персоналом, а также повышению мотивации и оплаты труда ПАО «Ростелеком» стала разработка программы по усилению оплаты труда сотрудников группы активных продаж Томского филиала ПАО «Ростелеком». Основной пользой проекта выступает улучшение качества труд, и повышения удовлетворенности сотрудников своей работой.

Основные цели совершенствования системы управления персоналом ПАО «Ростелеком»:

- Формализация основ и принципов взаимодействия сотрудников компании с клиентами, коллегами, партнерами;
- Создание благоприятного имиджа ПАО «Ростелеком»;
- Повышение мотивации сотрудников компании;
- Улучшение системы оплаты труда сотрудников.

Основными задачами, стоящими перед проектной командой выступают:

- Изменение подхода к мотивации и оплате труда сотрудников;
- Оптимизация системы мотивации персонала, занимающегося продажами ;
- Разработка мотивационного письма для внутреннего пользования;
- Ознакомление 100% сотрудников с положениями мотивационного письма.

Работа с потенциальными абонентами осуществляется согласно корпоративным стандартам, что позволяет добиться высокого качества обслуживания и повышения клиенто-ориентированности.

Высокая мотивация персонала обеспечивается формированием их ожиданий в отношении компании мотивационным письмом для внутреннего пользования, которое, помимо всего прочего, формирует корпоративное «Мы».

Основными рисками проекта по улучшению системы оплаты труда и мотивации сотрудников ПАО «Ростелеком» являются:

- Недобросовестное выполнение своих обязанностей привлеченным специалистом является риском, который можно диверсифицировать, прописав в договоре-подряде пункт о передаче ему (специалисту) части ответственности.

- Выбор неэффективных подходов к системе оплаты труда и мотивации персонала затруднит реализацию проекта, однако, в случае учета требований и предпочтений сотрудников его можно минимизировать.

Основными мероприятиями по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала являются (табл. 16):

- установление ежедневного плана продаж;
- обязательная дополнительная премия 1000 руб. каждому сотруднику в случае выполнения плана на 100 и более %;
- дополнительные выплаты за стаж работы (5%)
- поощрение сотрудника-года путевкой на двоих на отдых;
- разработка мотивационного письма.

Таблица 16 - Система оплаты труда и мотивации персонала

Наименование схемы оплаты труда и мотивации	Содержание программы	Прогнозируемые затраты в мес., тыс. руб.	Прогнозируемые затраты в год, тыс. руб.
---	-------------------------	--	---

Обязательная премия каждому сотруднику отдела продаж в случае выполнения плана.	1000 руб. премия	16000	80000
Поощрение сотрудника-года	Путевка на двоих на отдых	-	-
Итого	-	-	80000
Примечание: Составлено автором.			

Таким образом, в случае внедрения предлагаемой системы оплаты труда и мотивации сотрудники группы активных продаж будут иметь широкий спектр возможностей получить достойную оплату труда. Естественно если все сотрудники группы отдела продаж ПАО «Ростелеком» будут получать ежемесячную фиксированную ставку, при этом в случае качественной работы и выполнения должностных обязанностей смогут существенно увеличить свою ежемесячную заработную плату. Дополнительные надбавки за стаж работы от 2 и более лет непрерывной работы будут стимулировать эффективнее трудиться, принося значительную прибыль компании. Конкурс сотрудник года с главным призом – поездкой на двоих на отдых будет существенным стимулом выполнять планы работ, увеличивать продажи, ведь на наш взгляд сотрудники в случае оплаты труда им по данной схеме будут достаточно мотивированы. Ранее были рассмотрены материальные формы мотивации и системы оплаты труда.

Далее рассмотрим нематериальные мероприятия мотивации сотрудников. Заключительным направлением повышения эффективности труда и системы мотивации персонала является разработка мотивационного письма для внутреннего пользования.

Первое, что необходимо сделать эксперту по стратегическому развитию для осуществления данного направления – разработать макет мотивационного письма.

Завершается данное направление двумя мероприятиями, которыми выступает создание дизайнером готового графического воплощения

мотивационного письма и ознакомление менеджером проекта сотрудников компании.

Когда речь заходит об оценке экономической эффективности мероприятий, связанных с улучшением системы оплаты и мотивации персонала, то возникает проблема, так как построить модель, описывающую причинно-следственную связь между экономическим эффектом и повлиявшим на него фактором, не представляется возможным. Поэтому в рамках данной научной работы будет проведена оценка экономических затрат предложенных мероприятий рассматриваемого проекта.

Основными затратными направлениями проекта по повышению эффективности коммуникаций ПАО «Ростелеком» являются:

- Оплата труда проектной команды;
- Расходные материалы для изготовления печатной версии мотивационного письма.
- Запланированные расходы на оплату труда персонала согласно разработанного проекта.

Произведя необходимые расчеты затрат на оплату труда проектной команды, получим сумму равную 123205 руб. (табл.17).

Таблица 17 - Расчет затрат на оплату труда проектной команды

Участник проекта	Количество затраченных часов	Стоимость 1 часа (руб.)	Затраты (в т.ч. 30%) (тыс. руб.)
Менеджер проекта	42,5	545	23162
Эксперт по стратегическому развитию	71,8	845	60671
Эксперт по ИТ	43,2	545	23544
Специалист (филолог)	30,12	250	7530
Дизайнер	3,8	210	798
Помощник менеджера проекта	50	150	7500
Итого			123205
Примечание: составлено автором			

Следующим направлением проекта, требующим финансирования, являются затраты на расходные материалы, необходимые для изготовления мотивационных писем. Рассчитаем затраты на это направление (табл.18).

Таблица18. Расчет затрат на расходные материалы

Полиграфическое изделие	Количество (ед.)	Себестоимость 1 единицы (руб.)	Затраты (руб.)
Мотивационное письмо (формат А2)	123	160	19680
Итого			19680
Примечание: составлено автором			

Следующим мероприятием является обоснование процедуры практики введения соревнования «Сотрудник Года», по результатам которого лучший сотрудник производственного персонала сможет получить путевку на двоих в Египет либо в другие экзотические страны на 7 дней. Предлагается проводить отбор лучшего сотрудника по следующим показателям:

- отсутствие опозданий на работу;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- объем выполненной работы;
- качество выполненной работы;
- отзывы сотрудников;
- отзывы руководства;
- личное вложение в развитие и совершенствование деятельности организации;
- соблюдение правил техники безопасности;
- отсутствие вредных привычек;



- активное участие в деятельности организации; - умение работать слаженно в команде.

Следующим мероприятием стимулирования труда персонала, которое планируется к введению на постоянной основе, является введение поощрительного дополнительного выходного дня, который может взять выбранные отделом кадров сотрудники 1 раз в месяц. Отбор сотрудников будет проводиться на основе перечисленных ранее критериев, но из расчета периода в 1 месяц.

Кроме того, предлагается поощрять сотрудников подарками по случаю профессиональных и некоторых государственных праздников (табл.19).

Таблица 19. Затраты на поздравление сотрудников по случаю профессиональных и государственных праздников

Наименование затрат	Сумма, руб.	К-во сотрудников, чел.	Все затраты, тыс. руб.
Подарки	1000	123	123000
Примечание: составлено автором			

Бюджет данного мероприятия составит 123000 тыс. руб. в год. Небольшой бюджет позволит порадовать сотрудников приятными сюрпризами и создаст благоприятное впечатление у сотрудников и повысит их лояльность в отношении работодателя.

Следующим мероприятием стимулирования труда персонала является поощрение 5 наиболее трудоспособных сотрудников проездными талонами на такси и автобусы, чтоб минимизировать их затраты на проезд от работы до объекта где необходимо провести обход, разложить рекламную информацию по почтовым ящикам (табл. 20).

Таблица 20. Расходы на оплату проезда сотрудников

Наименование затрат	Цена, тыс. руб./ в год.	К-во сотрудников. чел.	Всего затрат, тыс. руб.
Талоны на такси	1000	50	50000

Талоны на автобус	500	50	25000
Итого	-	-	75000
Примечание: составлено автором			

Затраты на оплату проезда наиболее трудоспособным сотрудникам составит 75000 тыс. руб. в год. Данное мероприятие позволит стимулировать сотрудников не опаздывать на работу, добросовестно выполнять свои должностные обязанности.

Основными критериями выбора 50 наиболее трудоспособных сотрудников являются:

- отсутствие опозданий без уважительной причины;
- отсутствие прогулов;
- минимальное количество больничных отпусков;
- удаленность места проживания от места работы;
- отсутствие критических замечаний относительно

качества выполненной работы.

Ранее были разработаны мероприятия по стимулированию труда персонала ПАО «Ростелеком», которые заключались:

- в поздравлении сотрудников по случаю профессиональных и государственных праздников;
- оплате проезда сотрудников.

Руководству предприятия рекомендовано:

- Создать рабочую обстановку, основанную на открытости и уважении и способствовать раскрытию способностей каждого работника;
- Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала, которая позволяет каждому работнику рассчитывать на надлежащую оплату труда, исходя из потребностей персонала;

- Повышать социальную защищенность работников и возможность обучения.

Оценим эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации работников компании (табл.20).

Таблица 20 . Показатели эффективности мотивации труда работников

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Несчастные случаи на производстве, чел.	0,8	0,7	0,01
Число уволившихся по собственному желанию, чел.	10	14	27
Саботаж, забастовки, конфликты, чел.	3	4	0
Повышение квалификации сотрудников, чел.	20	32	48
Доход от производственной деятельности, тыс. руб./сотр.	12200,31	13618,79	18326,45
Прибыль от производственной деятельности, тыс. руб./сотр.	976,028	1089,51	1466,11
Затраты на персонал, тыс.руб./сотр.	692,6	695	717,44
Рентабельность затрат на персонал, %	70,9	63,8	48,6
Примечание: рассчитано автором на основе Документа «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком»			

Таким образом, в результате внедрения мероприятий по мотивации персонала организации планируется снижение текучести кадров, кроме того, когда внедрили страхования от несчастных случаев, несчастные случаи сократились до 1 в год, а число уволившихся по собственному желанию до 27 чел. в 2017 г.

В ходе реализации программы повышения квалификации в 2017 г. повысили квалификацию 48 сотрудников. Затраты в результате внедрения программы мотивации труда персонала в 2018 г. вырастут по сравнению с 2017 г. на 4,6%, что повлияет на размер чистой прибыли предприятия. Рентабельность затрат на персонал с учетом роста прибыли составит 48,6%.

Кроме того, следует отметить рост таких показателей, как доход от производственной деятельности, который в 2018 г. по сравнению с 2017 г. вырастет на 36,37%, а прибыль от производственной деятельности вырастет на 36,38%.

Также необходимо отметить, что в результате внедрения материальных и нематериальных методов мотивации персонала повысится не только уровень прибыли от производственной деятельности, а также уровень удовлетворенности производственного персонала своей деятельностью, рабочим процессом и оплатой труда. Так как в предыдущие годы некоторые сотрудники были уволены в результате нарушения трудового процесса и конфликтов, на наш взгляд, внедрение указанных выше мероприятий позволит свести до минимума вероятность увольнения по причине конфликта.

## **Заключение**

Было выявлено, что в современных условиях основной составляющей управления персоналом является создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования и саморазвития работников. Особое значение в современном производстве приобретают проблемы модернизации классических систем менеджмента персонала и внедрение новых моделей системы мотивации и стимулирования, ориентированных на непрерывное развитие интеллектуального, культурного и творческого потенциала работников предприятий и организаций.

Построение эффективной системы мотивации и стимулирования персоналом предприятия является одним из важных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. В свою очередь система мотивации и стимулирования персоналом предприятий представляет собой инструмент формирования кадрового потенциала предприятия, то есть комплекс взаимосвязанных между собой административных (организационно-распорядительных), экономических и социально-психологических методов, направленных на эффективное управление персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия.

Организации управления персоналом и стимулирования труда персонала было выяснено, что стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает расходы работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

С целью исследования эффективности и проблем системы мотивации и стимулирования персонала ПАО «Ростелеком» было

проведено изучение отношения сотрудников к политике системы мотивации и стимулирования.

Сотрудники ПАО «Ростелеком» отдают предпочтение различным видам мотивации, не все сотрудники довольны отношением руководства к ним, программам мотивации, а также обращают внимание на различные виды мотивации. Кроме того, для сотрудников важно отношение руководства к ним.

Многие сотрудники группы активных продаж хотели бы получать премии, бонусы, грамоты и т.д. Это мотивировало бы их работать лучше на благо компании. Проанализировав отношение сотрудников Томского филиала ПАО «Ростелеком» к системе мотивации и стимулирования персоналом, исследовав их предпочтения в мотивации труда, были разработаны рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования труда персонала с целью повышения эффективности деятельности организации.

Основной задачей проекта по совершенствованию управления персоналом, а также повышению мотивации и оплаты труда и корпоративной политики ПАО «Ростелеком» стала разработка программы по усилению оплаты труда сотрудников группы активных продаж Томского филиала ПАО «Ростелеком».

Основными мероприятиями по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации персонала являются: установление ежедневного плана продаж, обязательная премия каждому сотруднику в случае выполнения плана, поощрение сотрудника года путевкой на двоих на отдых, дополнительные надбавки за стаж работы, разработка мотивационного письма.

Однако внедрение данного проекта обладает рисками. К основным рискам следует отнести недобросовестное выполнение своих обязанностей, привлеченным специалистом является риском, который можно диверсифицировать, прописав в договоре-подряде пункт о передаче ему

(специалисту) части ответственности, выбор неэффективных подходов к системе оплаты труда и мотивации персонала затруднит реализацию проекта, однако, в случае учета требований и предпочтений сотрудников его можно минимизировать.

В результате расчета основных затрат на внедрение проект и разработку мероприятий, благодаря которым проект будет осуществлен, было выяснено, что затратность проекта не повлечет, в случае его реализации, ухудшения финансового состояния ПАО «Ростелеком». А положительный эффект от реализации проекта очевиден, так как проект отличается высокой рентабельностью.

В результате внедрения мероприятий по мотивации персонала организации планируется снижение текучести кадров, несчастных случаев, увольнений по причине конфликтов, повышение дохода от производственной деятельности и прибыли. В целом проект по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования следует считать эффективным и таковым, который не нанесет существенный удар по бюджету организации.

## Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993 (в ред. от 21.07.2017) // СЗ РФ. – 2014. – №31.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 01.05.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 18.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федер. закон Рос. Федерации от 8.02.1998 № 14-ФЗ (в ред. от 03.07.2016) // Рос. Газ. – 2016. – 8 июля.
4. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. М.: Альпина Паблишер, 2014. 248 с.
5. Бажан И.И. Управление кадровым потенциалом современной организации // Проблемы повышения эффективности инфраструктуры. 2012. № 33. С. 52–59.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Наука, 2013. 423 с.
7. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации. СПб.: Питер, 2011. 144 с.
8. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, 2013. 768 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011. 688 с.
10. Герасименко А.В. Финансовый менеджмент - это просто. Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов. М.: Альпина Паблишер, 2016. 482 с.
11. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала. Ростов-наДону: Феникс, 2013. 488 с.
12. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия. М. : КноРус, 2015. 358 с.



13. Головки А.Т. Система менеджмента персонала. М.: Инкос, 2014. 480 с.
14. Давыденко И.Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: КноРус, 2016. 376 с.
15. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ. М.: КноРус, 2016. 300 с.
16. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство. М.: Альпина Паблишер, 2014. 160 с.
17. Изюмцев Н.А. Влияние корпоративной культуры на деятельность учреждения // Вестник МГУ. 2012. №3. С. 25–29.
18. Калина А.В. Экономика труда. М. : МГУ, 2012. 272 с.
19. Каменская М.В. Проблемы трудовой мотивации сотрудников // Вестник социально-экономических исследований. 2012. №2 (45). С. 286–289.
20. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности. М. : КноРус, 2015. 360 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2012. 512 с.
22. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента. М. : Проспект, 2015. 538 с.
23. Кондаурова И.А. Моделирование инноваций в условиях экономики знаний // Экономическое пространство. 2011. №51. С. 148–155.
24. Литвинюк А.А. Управление персоналом. М.: Юрайт. 2016. 498 с.
25. Лукаш Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути её повышения. М.: Флинта, 2014. 376 с.
26. Любунь А.С. Система банковского менеджмента. М.: Кондор, 2011. 356 с.
27. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2015. 492 с.
28. Мещеряков А.А. Организация деятельности предприятия. 2-е изд. М. : Центр учебной литературы, 2011. 608 с.
29. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала. М.: Юрайт, 2015. 384 с.

30. Михайлова Л.И. Управление персоналом. М.: Центр учебной литературы, 2011. 248 с.
31. Одинцов В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Academia, 2014. 240 с.
32. Ольхова Л.А. Менеджмент: бизнес-курс. М. : Юрайт, 2011. 256 с.
33. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент. М. : Юрайт, 2015. 352 с.
34. Потемкин В.К. Управление персоналом. СПб.: Питер, 2012. 432 с.
35. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда. М.:ЛКИ, 2015. 422 с.
36. Русакова Е.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. СПб. : Питер, 2015. 224 с.
37. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М. : КноРус, 2016. 300 с.
38. Салун М.М. Воспроизведение и модернизация трудового потенциала предприятия (территории). М.: Инфра-М, 2011. 236 с.
39. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. М. : Приор, 2011. 156 с.
40. Сергеева А. В. Теория финансового менеджмента. Основные концепции. М. : Научная библиотека, 2013. 128 с.
41. Скавитин А.А. Управление поощрением персонала: опыт Великобритании // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №2. С. 65–69.
42. Уколов В.Ф. Механизмы корпоративной социальной ответственности. М. : Проспект, 2014. 176 с.
43. Хиггинс Роберт С. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями. М. : Вильямс, 2013. 464 с.
44. Часов В.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности. М.: Высшая школа, 2013. 240 с.
45. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 368 с.

46. Шадрина Г.В. Экономический анализ. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 516 с.
47. Шаульская Л.В. Стратегия развития трудового потенциала. СПб.: Питер, 2011. 502 с.
48. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов. М.: Альпина Паблишер, 2015. 656 с.
49. Документ «Кодекс корпоративного управления ПАО «Ростелеком» от 27.09.2014 г. 12 с.
50. Документ «Кодекс этики ПАО «Ростелеком» от 15.03.2014 г. 12 с.
51. Документ «Политика оплаты труда ПАО «Ростелеком» от 27.10.2015 г. 15 с.
52. Финансовая отчетность ПАО «Ростелеком» за 2015-2017гг. 14 с.
53. Официальный сайт практического журнала по кадровой работе «Кадровое дело». URL: <http://www.kdelo.ru/> (дата обращения: 22.04.2018)
54. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия». URL: <http://kapr.ru> (дата обращения: 22.04.2018)
55. Официальный сайт журнала «Работа с персоналом». URL: <http://www.hr-journal.ru/> (дата обращения: 22.04.2018)

**Уважаемый коллега!**

Просим Вас принять участие в опросе с целью анализа эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в компании ПАО «Ростелеком».

Мы надеемся, что, искренне отвечая на вопросы анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и управлению кадров и правового обеспечения следует обратить внимание, вы поможете повысить эффективность системы мотивации и стимулирования персоналом путем совершенствования.

Предлагаем Вам ответить на следующие вопросы (нужное подчеркнуть).

1. Вам нравится работать в ПАО «Ростелеком»?

1 Да

2 Нет

2. Вы удовлетворены системой управления персоналом в ПАО «Ростелеком»?

1 Да

2 Нет

3. На Ваш взгляд отвечает ли Ваша заработная плата затраченным Вами усилиям?

1 Да, отвечает

2 Нет, не отвечает

3 Скорее отвечает, чем не отвечает

4 Скорее не отвечает, чем отвечает

5 Затрудняюсь ответить

4. Какого рода мотивацию Вы хотели бы иметь?

1 Призы

2 Премии

3 Грамоты

4 Бонусы

5 Сертификаты

5. Вы удовлетворены отношением руководства к Вам?

1 Полностью устраивает

2 Хотелось бы лучше

3 Не устраивает

6. Задумываетесь ли Вы о поиске другой работы?

1 Да

2 Нет

3 Скорее да, чем нет

4 Скорее нет, чем да

**Благодарим за участие в опросе!**